

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/145798>

Please be advised that this information was generated on 2018-07-07 and may be subject to change.

4815

KDSC  Scripta

A.G. Verhoef

Een bevlogen onderneming

Veertig jaar Raptim Reisorganisatie

1949-1989



KDC/KSC • NIJMEGEN • 1994

CURRICULUM VITAE

Ik ben op 28 juli 1927 in Arkel geboren. Mijn vader stamde uit een onderwijzersfamilie, mijn moeder was een bakkersdochter. Al vroeg leerde ik inzien dat studie plicht en brood nodig was. Na de lagere school (die wel wat op een familiebedrijf leek) volgde ik een middelbare schoolopleiding in Gorinchem. In het bezit van het diploma HBS-A ging ik in 1947 economie studeren aan de toenmalige Economische Hogeschool te Rotterdam. Deze studie sloot ik begin 1954 af met het doctoraal examen.

Mijn loopbaan begon ik in 1950. In dat jaar trad ik in dienst bij R. Mees en Zoonen, bankiers en assurantiemakelaars te Rotterdam. Na te zijn afgestudeerd verruilde ik het bankiers- en assurantiebedrijf voor de metaalindustrie. Ik werkte vier jaar in een administratieve functie bij Conrad Stork in Haarlem, een bedrijf dat behoorde tot het concern van de Verenigde Machine Fabrieken. In 1958 werd ik aangenomen door de nv Electriciteitsmaatschappij IJsselcentrale, het provinciale produktie- en distributiebedrijf van elektriciteit te Overijssel en Zuid-Drente. Ik werd in de gelegenheid gesteld om deel te nemen aan de tweejarige Interacademiale Opleiding Organisatiekunde, die ik in 1966 afsloot. Bij de 'IJsselcentrale' werkte ik van 1958 tot 1968 als hoofd van de bedrijfseconomische afdeling en daarna tot 1975 als onder-directeur. In 1975 aanvaardde ik de functie van directeur algemene zaken van het Psychiatrisch Centrum Het Groot Graffel te Warnsveld. In 1988 maakte ik gebruik van de zogenaamde vut-regeling. Part-time was ik van 1974 tot 1984 als docent organisatiekunde aan het Nederlands Instituut voor Registeraccountants verbonden.

Ik ben gehuwd en heb vier kinderen. Naast mijn werk en gezin ben ik altijd actief geweest in het kerkelijke en sociale vlak. In verschillende woonplaatsen was ik betrokken bij het besturen van kerkelijke en maatschappelijke organisaties. Een aantal jaren was ik lid van het hoofdbestuur van de Vereniging Nederlandse Protestantenbond. Deze vereniging nam in 1969 het initiatief tot oprichting van de Stichting Hulp Noord-Ierland met het doel een bijdrage te leveren aan de verzoening tussen katholieken en protestanten na het uitbreken van de 'troubles'. Met dit doel voor ogen werden voor gemengde groepen Noordierse kinderen vakanties in Nederland georganiseerd. Van deze Stichting was ik van 1969-1976 penningmeester. Onder andere wegens mijn verbondenheid met het vrijzinnig protestantisme werd ik in 1976 benoemd tot lid van het bestuur van Raptim. Ik was de eerste niet-katholieke bestuurder van deze organisatie en functioneer nog als zodanig. Thans maak ik me plaatselijk nog verdienstelijk voor de Nederlandse Vereniging voor Slechthorenden, de openbare bibliotheek en de bewonersraad van het psychiatrisch centrum.

Een bevlogen onderneming

*Veertig jaar Raptim Reisorganisatie
1949-1989*

Een wetenschappelijke proeve
op het gebied van de Letteren

Proefschrift
ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Katholieke Universiteit Nijmegen
volgens besluit van het College van Decanen
in het openbaar te verdedigen op vrijdag 10 juni 1994
des namiddags te 130 uur precies

door
Adrianus Gerrit Verhoef
geboren op 28 juli 1927
te Arkel (ZH)

Promotoren

Prof Dr P M M Klep

Prof Dr J H Roes

*Opgedragen aan de
Nederlandse missionarissen, die
met moed en volharding hun
taak volbrachten en volbrengen*

CIP GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Verhoef Adrianus Gerrit

Een bevlogen onderneming veertig jaar Raptim Reisorganisatie 1948 1989 / Adrianus
Gerrit Verhoef Nijmegen KDC/KSC Ill Scripta van het Katholiek Documentatie
Centrum en het Katholiek Studiecentrum te Nijmegen 4) Proefschrift Nijmegen
Met lit opg , reg Met samenvatting in het Engels

ISBN 90 70504-46 4

Trefw Raptim Reisorganisatie geschiedenis 1949 1989

Foto omslag Vijftigste Raptim charter (naar Entebbe) 7 febr 1961

© 1994 KDC/KSC Nijmegen

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door
middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever

Inhoud

Voorwoord 7

Inleiding een onderneming met een missie 11

I *Schuchter idealisme, 1947-1950* 16

- 1 Het kerkelijk transportprobleem 16
- 2 De markt voor missionair vervoer 16
- 3 Bundeling van de vraag 20
- 4 Raptim in de beginfase 25
- 5 Prijsbepaling en klantenwerving 28
- 6 Financiële en organisatorische hindernissen 31
- 7 Marktpenetratie en financiële resultaten 38
- 8 Concluderende opmerkingen 41

II *Coöperatieve discipline, 1951-1959* 45

- 1 Marktverkenning 45
- 2 Omzet, winst en bedrijfsontwikkeling 47
- 3 Reacties uit de reismarkt 55
- 4 Management en het ideale belang 64
- 5 Versterking van de coöperatie 71
- 6 Internationale opbouw Raptim Duitsland en Raptim Rome 78
- 7 Concluderende opmerkingen 87

III *Spanningen rond coöperatief ondernemerschap, 1960-1969* 91

- 1 Marktverkenning 91
- 2 Omzet, winst- en bedrijfsontwikkeling 95
- 3 Krachtige expansie 97
- 4 Het echec van Raptim Rome 117
- 5 Concluderende opmerkingen 137

IV. <i>Fusie- en expansiedrift, 1970-1979</i>	141
1. Marktverkenning	141
2. Omzet, winst- en bedrijfsontwikkeling	142
3. Pogingen tot internationale bundeling van vliegreizen	160
4. Raptim België als concurrent en fusiepartner	184
5. Concluderende opmerkingen	194
V. <i>Samensmelting en consolidatie, 1980-1989</i>	199
1. Het fusieprobleem	199
2. Markt, omzet, winst- en bedrijfsontwikkeling	200
3. Raptim Intercontinental	202
4. NV Raptim België	221
5. Fusie en reorganisatie	230
6. Zelfstandige Raptims	243
7. Concluderende opmerkingen	244
VI. <i>Evaluatie: Raptim in coöperatief perspectief</i>	248
1. Markt en idealisme	248
2. Organisaties met verwante ideële doelstellingen	250
3. De spanning tussen idealisme en economie in vijf fasen	265
VII. <i>Samenvatting, conclusie en epiloog</i>	269
1. Samenvatting	269
2. Conclusie	278
3. Epiloog	280
Summary	283
Bijlagen	295
1. Lijst van afkortingen	295
2. Geraadpleegde archieven en literatuur	296
3. Tabellen	301
4. Verkorte balans en resultatenrekening Raptim Nederland en Raptim België	306
5. Bestuurscolleges Raptim Nederland en Raptim België	316
6. Biografische gegevens van de voornaamste Raptim-functionarissen	335
7. Verantwoording illustraties	340
Personenregister	341

Voorwoord

"God taught us to make ships, not to transport ourselves, but to transport Him (..) " Uit een preek van John Donne, Dean of St Paul's, gehouden in Londen op 13 november 1622 in de kerk van St Michael's Cornhill ter gelegenheid van het vertrek van Engelse kooplieden naar de Atlantische kust van Noord Amerika. Uit: Paul Johnson, *The History of Christianity* (London 1990), p. 399.

"Now, he (Augustine) will see in (S) Paul nothing but a single, unresolved tension between 'flesh' and 'spirit' (..)" Uit Peter Brown, *Augustine of Hippo. A Biography* (London 1967), p. 151.

HISTORISCHE INTERESSE EN BETROKKENHEID BIJ het werk van missie, zending en ontwikkelingshulp waren de aanleiding tot het schrijven van de geschiedenis van Raptim. Raptim staat voor *Romana Associatio Pro Transvehendis Itinerantibus Missionariis*, een reisorganisatie die zich vanaf haar oprichting tot de dag van vandaag ten doel stelt goed en goedkoop vervoer te bieden aan idealistisch ingestelde mensen. In letterlijke en figuurlijke zin is Raptim een bevlogen onderneming, die een unieke positie in de reiswereld inneemt. Een onderzoek naar en de boekstaving van de geschiedenis van Raptim strekt tot lering en misschien ook wel tot vermaak.

Ter gelegenheid van de opening van het Tweede Vaticaanse Concilie in 1962 hield paus Johannes xxiii zijn gehoor voor dat de geschiedenis de leermeesteres is voor het leven.¹ De humanistische auteur György Konrád koos als leidraad van de gesprekken die hij met Wim Kayzer in 1989 voor de VPRO-televisie voerde, de volgende uitspraak: "Op de vraag naar de zin van het leven antwoordt iedereen met zijn levensloop."² Naar analogie van deze uitspraak zou gezegd kunnen worden: op de vraag naar de zin van een organisatie antwoordt de leiding met de bedrijfsgeschiedenis. We moeten ons echter realiseren dat historisch onderzoek een zekere onbevogenheid en distantie vereist ten aanzien van het verleden. Wat van de geschiedenis geleerd kan worden, heeft op zich met historisch onderzoek

¹ Johnson, *Pope John xxiii*, p. 38.

² Wim Kayzer, *Nauwgezet en wanhopig* p. 1.

niet van doen.¹ Bij het bovenstaande past nog een aantal kanttekeningen over de geschiedwetenschap in het algemeen en de beoefening van bedrijfsgeschiedenis in het bijzonder. Zeker bij het schrijven van een bedrijfsgeschiedenis kan niet worden voorbijgegaan aan de verhandelende en verhalende aspecten van zo'n studie. Er zal met andere woorden een evenwichtige verhouding moeten bestaan tussen de aan de bronnen ontleende feiten en de analyse en de interpretatie en representatie van dit materiaal. Hierbij moet wel worden bedacht dat de onderzoeker bezig is een beeld van het verleden te boetsen dat niet de werkelijkheid zelf, maar een representatie van de werkelijkheid behelst.² In het voorwoord van haar boek *The Rhetoric of Historical Representation* stelt Ann Rigney in dat verband de vraag "What is or what should be – the difference is not always clearly drawn – the role of discourse and the role of narrative form in the constitution and communication of historical knowledge?"³

Geschiedenis kan volgens Johan Huizinga worden omschreven als "de geestelijke vorm waarin een cultuur zich rekenschap geeft van haar verleden". In de opvatting van J. F. E. Blasing zou een definitie van bedrijfsgeschiedenis kunnen luiden "(...) bedrijfsgeschiedenis als de vorm waarin bedrijven en bedrijfsleven rekenschap geven van hun en het hun toegankelijke economische verleden".⁴ H. H. Vleesenbeek onderscheidt drie velden van onderzoek bij de beoefening van bedrijfsgeschiedenis. Ten eerste de interne werking van het economische en organisatorische systeem, ten tweede de relaties van de onderneming met haar omgeving, voorzover het geen markten betreft, en tenslotte de beschrijving en de analyse van en de wijze waarop de ondernemersfunctie in het verleden is uitgeoefend.⁵ In deze dissertatie komen alle drie de onderzoeksvelden aan de orde. Met name het laatste aspect – de relatie van het bedrijf met zijn omgeving – is een dankbaar object van onderzoek gebleken, omdat in deze studie aan de ondernemersfunctie de dimensie is toegevoegd van het ideale belang dat oprichters en eigenaars bij het voortbestaan van Raptim hadden. De spanning tussen idealisme en economie is een wezenlijk onderdeel van dit onderzoek.

Moge voor deze studie opgaan datgene wat Ann Rigney in de conclusie van het hierboven aangehaalde boek vermeldt: "The true historian is, in a double sense, impartial. He faithfully represents the past and, what is inse-

¹ Tollebeek en Verschaffel, *De vreugden van Houssaye* p. 109.

² Ankersmit, *De navel van de geschiedenis* p. 161.

³ Rigney, *The Rhetoric* p. x.

⁴ Blasing, *Hoofdpijnen* p. 41.

⁵ Vleesenbeek, 'Bedrijfsgeschiedenis', p. 79.

parable from this, he is the spokesman for the history, not of a particular party or class, but of the social body as a whole ”¹

Tenslotte wil ik gaarne mijn dank betuigen aan allen die op meer of minder intensieve wijze aan de totstandkoming van dit proefschrift hebben bijgedragen

Gezegd kan worden dat het fundament het belangrijkste gedeelte van een gebouw is. Hoe hoger het reikt, hoe meer blijkt dat het op een goede grondslag berust. De basis van een boek wordt gevormd door de bronnen en de schrijver. Aan die bronnen heb ik mij kunnen laven. In de eerste plaats richt mijn dank zich tot degenen die mij in staat stelden kennis te nemen van voor mij tot dan toe verborgen informatie, zowel van schriftelijke als mondelinge aard. Om niet het risico te lopen iemand te vergeten, waag ik mij niet aan een opsomming van personen en instanties. Een ieder die mij op enigerlei wijze geholpen heeft, zal zich door deze dank aangesproken kunnen voelen.

Voor vier mensen maak ik een uitzondering! Erkentelijk ben ik mijn promotor Paul Klep en mijn co promotor Jan Roes. De laatste bracht in het beginstadium van het onderzoek het contact tussen mij en mijn promotor tot stand. Van beiden ontving ik stimulerende raad en daad. Mijn collega-commissarissen van Raptim Intercontinental volgden mijn verrichtingen op afstand. Veel dichterbij kwamen Jaap van Wessum en Frans van der Ven. Zij beiden toetsten de manuscripten op de Raptim inhoudelijkheid. Hun kritische zin en hun onvermoeibaarheid vervullen me met dankbaarheid.

¹ Rigney, *The Rhetoric* p. 171



Voor de eerste missievlucht onder auspiciën van de Verenigde Missionarissen op 25 april 1948, werd de Dakota van Aero Holland door mgr. Bekkers ingezegend.

Op de eerste rij van links naar rechts: de marconist, de gezagvoerder Priva, G.W.M. Van der Ven WP, F.J.L. Diepen RPM, Schreurs SMM, mgr. Th.P.M. Bekkers, J. Busë OSC, J.B. van Croonenburg CSSP, E. van Rassel MHM. Op de tweede rij geheel rechts A.A.M. Odekerken. In de open deur is de missievlag met het Christus-mogram te zien.

Inleiding: *Een onderneming met een missie*

NA DE OORLOG KAMPT DE missie in Nederland met een transportprobleem. De vraag naar vervoer van en naar de missielanden was groot. Gedurende de jaren 1940-1945 was de opleiding van missionarissen immers gecontinueerd, maar waren de aflossingen uitgebleven. De missie nam de voorziening van vervoer zelf ter hand, zowel over zee als door de lucht, en richtte hiervoor een organisatie op. Dit gebeurde in de loop van 1948 en de eerste maanden van 1949 en was het werk van de Verenigde Missionarissen. Het werd voortgezet door de Stichting Raptim, die op 12 april 1949 werd opgericht. Deze stichting was nauw verbonden met de missionerende orden en congregaties.

In de stichtingsakte werd de doelstelling van Raptim als volgt omschreven: "Zij heeft ten doel het verlenen van reisfaciliteiten en het samenstellen van gecombineerde reizen ten behoeve van het Rooms-Katholiek Missiewerk."¹ In de praktijk was het de bedoeling zo goedkoop mogelijk vervoer door de lucht te regelen. Als oprichters fungeerden: de algemene oversten van de Witte Paters, de jezuïeten, de scheutisten, de spiritijnen en de fathers van Mill Hill, alsmede de nationaal-directeur van de Pauselijke Missiewerken (PMW) in Nederland en de secretaris van het Comité der Missieoversten van Belgisch Congo. Deze oprichters vormden het eerste bestuur van de stichting. Omdat de algemene oversten over heel Europa verspreid woonden, belastten zij Nederlanders die tot hun orde of congregatie behoorden met het beheer van de stichting. Ruim een jaar na de oprichting werd de doelstelling van Raptim verruimd, zodat ook reisbureauwerkzaamheden konden worden verricht.

Gelet op de samenstelling en de afkomst van de stichtingsraad presenteerde Raptim zich als een ideële organisatie, verbonden met mondiaal werkende missionaire instituties. We zullen zien in hoeverre Raptim deze pretenties in de loop der tijd heeft waargemaakt. De geschiedenis van Raptim is nog niet systematisch geschreven. Wel is er een gedenkschrift uitge-

¹ ARN 1949, D1, *Oprichtingsacte Raptim*, 12 april 1949. Zie voor afkortingen en archiefbronnen de bijlagen.

geven ter gelegenheid van het tienjarig bestaan in 1959 en is er in artikelen in kranten en tijdschriften aandacht aan Raptim geschonken

Dit boek is in de eerste plaats een studie over de ontwikkeling van de Raptim-organisaties – er zijn heel wat Raptims ontstaan – van 1949 tot en met 1989. De Nederlandse organisatie vormt het hoofdthema, omdat hier het initiatief tot oprichting lag en een begin werd gemaakt met de uitbreiding van de dienstverlening over de gehele wereld. In deze geschiedenis krijgt een drietal onderwerpen speciale aandacht. De *economische functie* in de reisbranche, de *werkzaamheid in de periferie* van kerk en missie en de invloed die het beleid heeft ondergaan van de *spanning tussen commercie en idealisme*.

De economische functie De Raptim-organisaties zijn werkzaam in de bedrijfstak van de reisbemiddeling en reisorganisatie. Het doel is het verkrijgen van besparingen op vervoerskosten voor de missie en na 1970 ook voor de zending en het ontwikkelingswerk. Raptim bestrijkt een marktsegment voor vervoer dat verricht wordt voor organisaties die zich niet door commerciële doelstellingen laten leiden. Wij kunnen dit de reismarkt voor ideaal vervoer noemen. De missie ging vanaf 1948 het vervoer in eigen beheer uitvoeren en schakelde daarmee de marktwerking uit. Men maakte zich onafhankelijk van de gespecialiseerde bedrijven op het gebied van reisorganisatie en reisbemiddeling. Tevens verminderde de missie zijn afhankelijkheid van derden in deze branche door ‘verticale integratie’. Hiermee wordt bedoeld dat een fase in het proces van productie of dienstverlening, die normalerwijs door andere organisaties wordt verzorgd, om bedrijfseconomische redenen door de eigen organisatie ter hand wordt genomen.¹

De Raptim-organisaties speelden in op de economische en de technische evolutie in de luchtvaart. Bedrijfseconomisch betekende dit dat de schaal waarop Raptim opereerde op de chartermarkt (en na 1970 op de markt voor lijnvluchten), gelijke tred hield met de groei van de luchtvaartmaatschappijen. In de literatuur over de ontwikkeling van de luchtvaart, die in ruime mate voorhanden is, weerspiegelen zich de groei, de nationale verkaveling, de bezettingsproblematiek en de internationale kartelvorming. De organisatie van de verkoop, van de reisbemiddeling dus, leidde bij Raptim tot het aanstellen van agenten en vertegenwoordigers over de gehele wereld.

De markt voor reisbemiddeling is ondoorzichtig. Over de branche-organisatie, die overigens pas in de jaren zeventig tot ontwikkeling kwam, is

¹ Keuning en Eppink, *Management en organisatie* p. 276

enige literatuur voorhanden. De reisbemiddeling bloeide vooral op door de sterke ontwikkeling van de toeristische markt. Ongetwijfeld is de populariteit van reizen in het algemeen en die van reizen per vliegtuig in het bijzonder van invloed geweest op de groei van de deelmarkt die de Raptim-organisaties bedienen. Ook dit thema is bij het onderzoek betrokken.

De werkzaamheid in de periferie Van oorsprong verrichtte Raptim een voorwaardescheppende of ondersteunende functie ten behoeve van de missionaire arbeid in de Rooms-Katholieke Kerk. De transportdiensten die de missie nodig had, konden na de oprichting van Raptim door een eigen organisatie worden geleverd. Raptim was daardoor een organisatie met een cooperatief karakter, die functioneerde in de periferie van de Rooms-Katholieke Kerk. Het missionaire idealisme en het maatschappelijke fenomeen van de katholieke zuil waren van invloed op het ontstaan en de ontwikkeling van Raptim.

Sinds de jaren zestig hebben zich grote veranderingen voorgedaan in de Rooms-Katholieke Kerk. Enkele karakteristieken hiervan zijn: van maatschappelijke geslotenheid naar openheid, de versterking van de oecumenische gezindheid, de vergroting van de invloed van leken en de individualisering van het religieuze beleven en het idealisme. Men mag verwachten dat Raptim zich aan de veranderende omstandigheden heeft trachten aan te passen. Er is overigens nauwelijks onderzoek gedaan naar het ideeë gedrag van perifere organisaties. De geschiedenis van Raptim en de vergelijking van Raptim met organisaties die een van oorsprong idealistische doelstelling hebben, kunnen daar mogelijk een licht op werpen. Enige aspecten van de ontwikkeling van verzuilde organisaties, zoals professionalisering, schaalvergroting en centralisatie, zullen bij deze vergelijking worden betrokken.

De spanning tussen commercie en idealisme We kunnen stellen dat Raptim, hoewel in formele zin niet als zodanig opgericht, wel de kenmerken draagt van een cooperatie. Eigendom en beheer zijn immers in handen van degenen die van de diensten van deze organisatie gebruik maken. Het cooperatieve ideaal is te kenschetsen als een vorm van groepssolidariteit. Een gedeelte van de huishouding van de cooperanten, in het geval van Raptim reisorganisatie en reisbemiddeling, wordt voor gezamenlijke rekening en als bedrijf ter hand genomen. Omdat Raptim is opgericht voor en door de missie-orden en -congregaties, is het ideeë belang niet alleen gelegen in de solidariteit maar ook in het ideaal van de missie, dat de verbreiding en instandhouding van het katholieke geloof inhoudt. In de loop van de tijd is het nastreven van dit ideaal wel van karakter veranderd. Het missionaire

elan is behouden maar de middelen om het ideale belang te dienen hebben een wijziging ondergaan. Hierbij kan worden gedacht aan ontwikkelingshulp en kerkopbouw. Het ideale belang is geleidelijk verbreed.

De bedrijfsmatige ontwikkeling van een cooperatie gaat na verloop van tijd, afhankelijk van de markt en de sociaal-economische context, de richting uit van een verzelfstandigde commerciële onderneming. Dat is uit de ruim voorhanden zijnde literatuur over cooperaties af te leiden. Bedrijfs-ethische overwegingen kunnen bij organisaties met een van oorsprong ideeel doel het bedrijfsbeleid blijven beïnvloeden. Er is sprake van een doelethiek, waarbij de uitkomsten van het ondernemen – winstmaken en streven naar continuïteit – instrumenteel zijn voor een hoger doel.¹ Bij de Raptim-organisaties is dat de dienstbaarheid aan het ideaal van organisaties en van mensen die zich met missie, zending en ontwikkelingswerk bezighouden.

In hoeverre er spanning optreedt tussen commercie en idealisme, hoe die verwerkt wordt en wat de gevolgen daarvan zijn voor het beleid van Raptim, heeft als leidraad gediend voor deze studie. Deze problematiek bepaalt voor een belangrijk deel de periodisering en daarmee de indeling in hoofdstukken. Deze indeling loopt voor een deel parallel met de wijzigingen in de juridische en organisatorische vormgeving van de Nederlandse Raptim-organisatie.

Hoofdstuk 1 bestrijkt de periode tussen 1947 tot en met 1950. We spreken van schuchter idealisme. Pioniers die een relatief nieuw produkt op de markt brengen hebben het niet gemakkelijk. De weerstand tegen verandering is groot, zowel bij de cooperanten als bij de branchegeenoten. Er wordt echter voldoende professionele en bestuurlijke kracht opgebracht om te kunnen overleven.

In hoofdstuk 2 wordt de periode tussen 1951 en 1960 behandeld. Centraal staan het streven van Raptim om de missionarissen aan de cooperatie te binden en Raptim uit te laten groeien tot een internationale organisatie. De invloed van leken wordt groter en door succesvol ondernemerschap nemen de besparingen toe die de missie dank zij Raptim kon bereiken.

In hoofdstuk 3 komen de spanningen rond cooperatief ondernemerschap, die tussen 1960 en 1970 aan het licht treden, aan de orde. De in 1955 beoogde internationalisering vanuit Rome uit is mislukt. De invloed van de Rooms-Katholieke Kerk op het beleid verzwakt en de cooperatieve gezindheid neemt af. Raptim Nederland en ook Raptim België manifes-

¹ Kimman, *Marktethiek* p. 44.

teren zich meer en meer als een commerciële organisatie.

Hoofdstuk 4 behandelt de periode van 1970 tot 1980. Internationaal is er bij Raptim Nederland en Raptim België sprake van een grote sprong voorwaarts door de inkoop van stoelen op intercontinentale lijnvluchten. De marktpenetratie in de markt voor reizen met een ideaal doel neemt toe. De schaalvergroting leidt tot toenemende besparingen ten gunste van missie, zending en ontwikkelingswerk. Het besef dat Raptim werkt als perifere organisatie van de Rooms-Katholieke Kerk, verzwakt. De identiteit van Raptim blijft wel bepaald door het ideaal van de missie, de zending en het ontwikkelingswerk.

De laatste periode – van 1980 tot 1990 – komt in hoofdstuk 5 aan de orde onder de titel: samensmelting en consolidatie. In dit tijdvak groeien de Raptim-organisaties in België en Nederland uit tot kleine multinationals. Na een periode van verhevigde concurrentie komt het in 1988 tot een fusie tussen beide organisaties. De organisatie en de juridische structuur van de Nederlandse organisatie blijft behouden. De gefuseerde Raptims presenteren zich als Raptim Intercontinental Holding bv, een naam die Raptim Nederland in 1980 had gekozen. De commerciële opzet blijft verbonden met de idealen die missie, zending en ontwikkelingswerk uitdragen. Met uitzondering van vier relatief kleine nationale Raptim-organisaties in Argentinië, Duitsland, Frankrijk en Indonesië, beheerst Raptim Intercontinental de markt.

In hoofdstuk 6 wordt het cooperatief perspectief van Raptim geëvalueerd en worden Raptim en verwante organisaties met een van oorsprong ideale doelstelling met elkaar vergeleken. De spanning tussen idealisme en commercie wordt in een aantal fasen uiteengelegd en geanalyseerd. In hoofdstuk 7 volgen tenslotte de samenvatting en de conclusies.

Tenslotte zij nog gewezen op het belang van een goed en volledig bedrijfsarchief voor de historische wetenschap. De ontwikkelingen van de Belgische en de Nederlandse Raptim-organisaties konden worden beschreven omdat de archieven vrijwel compleet beschikbaar zijn. Belangrijke aanvullende gegevens werden verkregen uit archiefmateriaal van de Raptim-organisaties in Brazilië, Duitsland en Indonesië. Voorts werden archiefstukken over Raptim Nederland ter beschikking gesteld door een aantal orden en congregaties.

I *Schuchter idealisme* 1947-1950

I. *Het kerkelijk transportprobleem*

DE VRAAG NAAR TRANSPORTFACILITEITEN is groot bij activiteiten die de wereld omspannen. Dit geldt zowel voor mensen als voor goederen. Internationale organisaties, zoals de missionerende instituties van de Rooms-Katholieke Kerk, hadden in de naoorlogse jaren een grote behoefte aan personenvervoer. Dit was in Nederland aanleiding om zelf te gaan voorzien in het transport van missionarissen naar en van de missiegebieden, hetgeen werd gerealiseerd door het charteren van vliegtuigen. Internationaal gezien bestond er een grote potentiële markt. Nederland, met zijn hoge missionarissendichtheid en een ervaren dienstverlenende transportindustrie, leverde een belangrijke bijdrage om het vervoersprobleem op te lossen.

De missionerende orden en congregaties in Nederland, die gezamenlijk optraden als de Verenigde Missionarissen, werden rijp gemaakt voor het idee van georganiseerde zelfvoorziening. Tevens moesten de orden en congregaties worden gewonnen voor vervoer door de lucht in plaats van per schip. Spoedig manifesteerde zich de behoefte aan een missiereisbureau, met behulp waarvan de reisorganisatie en de reisbemiddeling op professionele wijze konden worden uitgevoerd. In 1949 werd de Stichting Raptim opgericht, die met een bedrijfsmatige aanpak de reisbranche betrad en internationale allure bezat. Na aanvankelijke aarzelingen wist Raptim met haar 'luchtcharterbedrijf' de missionerende instituties van haar bestaansmogelijkheid te overtuigen.

2. *De markt voor missionair vervoer*

De organisatiekundigen Terrence Deal en Allen Kennedy kenschetsen de Rooms-Katholieke Kerk in hun boek *Corporate Cultures* als een multinationale organisatie met een stabiele cultuur, gebaseerd op geestelijke waarden. "The third management model (een model gebaseerd op geestelijke waarden, A.V.) derives from one of the oldest and most stable institutions

in the world – the Roman Catholic church. While it has gone through ups and downs, the Catholic church has maintained enormous cohesion among various countries and parishes throughout the world. And how has the Roman Catholic church maintained its way for so many centuries? Not by strategic planning systems. Not by layers upon layers of middle managers. But through one of the strongest and most durable cultures ever created.”¹

In haar centrale doelstellingen en organisatorische samenhang manifesteert de Kerk zich als een religieuze organisatie. In 1964 waren bij de Kerk 1,6 miljoen professionele werkers in dienst, van wie 380.000 priesters (seculier en regulier), 960.000 zusters, 150.000 broeders en 2.500 bisschoppen. Zoals in iedere grote organisatie is er sprake van een hiërarchie en een taakverdeling. De bisschoppen bieden de gelovigen hun inzichten en diensten aan. De missionarissen banen de weg voor de vestiging van inheemse kerken.² Het grootste deel van hen behoort tot de internationaal georganiseerde orden en congregaties. De opperste leiding van het missiewerk berust bij de Romeinse curie, en wel bij het in 1622 gestichte departement *Congregatio de Propaganda Fide* (sinds 1967: Congregatie voor de evangelisatie van de volkeren).³

De Nederlandse missie, die in de jaren dertig tot grote bloei kwam, oriënteerde zich op de door Rome uitgedragen opvattingen over het internationale karakter van de missionaire activiteiten. De missionerende orden en congregaties richtten zich, in het voetspoor van het Romeinse beleid, in de jaren na de oorlog vooral op de opbouw van de nationale kerken in de missielanden. In Nederland bestond en bestaat nog steeds een sterk missionair elan, dat werd ondersteund door een krachtige organisatie, die als zuurdesem de diocesen en de parochies doortrok. Deze organisatie, met als speerpunten de Pauselijke Missiewerken en de Pries-termissiebond, beheerste de ideële en de materiele kant van de internationaal vermaarde en gewaardeerde missie-activiteiten van de Nederlandse kerkprovincie.⁴

Uit tabel 1 (zie de Bijlagen) blijkt hoe zich het aantal Nederlandse missionarissen gedurende ruim vijftig jaar heeft verhouden tot het aantal missionarissen per katholieke Nederlander en tot het aantal in de wereld. Terwijl het aantal missionarissen over de gehele wereld tussen 1957 en

¹ Deal en Kennedy, *Corporate Cultures*, p. 194-195.

² Vallier, 'The Roman Catholic Church', p. 479-502.

³ Spindler, 'De missionaire beweging en haar organisatie', p. 463-473; Metzler, '350 jaar Propaganda Fide', p. 324-326.

⁴ Alfrink, 'Reflecties op het Concilie-decreet', p. 83, 90, Van den Eerenbeemt, *Zestig jaar missieactie in het bisdom 's-Hertogenbosch*, p. 121



Mgr. H.J.J. van Hussen was de opvolger van mgr. Bekkers als nationaal directeur van de Pauselijke Missiegenootschappen. Hij aanvaardde in juli 1950 tevens het voorzitterschap van de raad van beheer van de Stichting Raptim.

1970 met 20 000 groeide, vindt in Nederland al vanaf 1963 een daling plaats, die zich in de jaren zeventig en tachtig versterkt zou doorzetten

Teneinde de missionaire activiteiten met succes te kunnen uitvoeren, is transport van mensen en middelen een belangrijke voorwaarde. De behoefte aan transport hangt af van het aantal missionarissen en de verlofregelingen. Wanneer de missionarissen gemiddeld tien jaar op hun standplaats verblijven, betekent dit dat voor de uit- en thuisreis jaarlijks gemiddeld 20% van de missionarissen onderweg is om voor aflossing zorg te dragen. Uit tabel 1 is tevens af te lezen dat er in 1949 een ruime kerkelijke vervoersmarkt aanwezig was van 20% van 6 600 missionarissen, die evenwel in commerciële zin ongeorganiseerd was. Uit dezelfde tabel is een beeld af te leiden van de naoorlogse personele ontwikkeling van de missie. Het hoogtepunt werd in 1963 bereikt, zowel absoluut als gelet op het aantal missionarissen per 100 000 rooms-katholieke Nederlanders en het aantal missionarissen in de wereld.

Zoals gezegd had de tweede wereldoorlog tot gevolg dat de missionarissen langer dan normaal op hun missiepost moesten verblijven, en dat de in hun thuisland verblijvende missionarissen niet naar de missiegebieden konden reizen. Hierdoor ontstond na 1945 tijdelijk een extra vervoersbehoefte. De hiervoor benodigde passagiersaccommodatie op de zeeschepen, de traditionele transportmiddelen, was schaars. De missionerende orden en congregaties beschikken over een gespecialiseerde staf, de missieprocuur, die zich bezighoudt met het materiele welzijn van de missionarissen. Deze missieprocures deden hun best om via hun relaties met scheepvaartmaatschappijen en reisagenten in de dringende behoefte aan transport te voorzien.

Het elan en het idealisme van de missie, gevoegd bij de naoorlogse inhaalvraag, legden een druk op de procures om voor snel en doeltreffend transport te zorgen. Vervoer per vliegtuig ging tot de mogelijkheden behoren omdat door de staking van de vijandelijkheden in 1945 vliegtuigen beschikbaar kwamen voor de burgerluchtvaart. Door de demobilisatie was er tevens vakbekwaam personeel voorhanden voor bemanning en onderhoud. Omdat tevens de prijs-prestatieverhouding vergeleken met het vervoer per schip op een aanvaardbaar niveau kwam te liggen, kon transport door de lucht in overweging worden genomen. Een prijsvergelijking wees uit dat de prijs per passagier voor een chartervlucht naar het gebied Uganda/Tanganjika f 1 000 zou bedragen, terwijl scheepspassage voor het vervoer van een missionaris naar Mombassa f 875 kostte. Voor een lijnvlucht met dezelfde bestemming berekende de KLM een prijs van f 1 875¹.

¹ ARN 1947, RA, A A M Odekerken, *Memorandum betreffende luchtvervoer van missiona-*

Een factor van betekenis was dat aanbieders van transportdiensten, rechtstreeks of bemiddelend, in Nederland ruimschoots voorhanden waren. Ons land beschikte immers van oudsher, door zijn ligging en zijn liberale handelspolitiek, over een goed ontwikkelde bedrijfstak die zich met transport van personen en goederen bezig hield. Hierbij kwam nog dat de KLM in het interbellum was uitgegroeid tot een intercontinentale luchtvaartmaatschappij van betekenis. Nederland was mede daardoor, vergeleken met andere landen, meer 'luchtvaartminded' geworden.¹

3 Bundeling van de vraag

In oktober 1947 onving het bestuur van de Verenigde Missionarissen een memorandum van A A M Odekerken, waarin hij vervoer van missionarissen per 'air-charter' aanbeval. Odekerken was als sportvlieger geïnteresseerd in de ontwikkeling van de luchtvaart. Reeds in 1935 had hij onderzocht of reizen van missionarissen per vliegtuig economisch en technisch mogelijk was. Dat bleek toen niet het geval te zijn. Om tot concretisering van de in zijn memorandum gedane aanbevelingen te komen, had Odekerken overlegd met B M C van Rijckevorsel, gedelegeerd bestuurder van de Missie Verkeersmiddelen Actie (MIVA).² Tevens had hij contact gehad met de directie van de Amsterdamse scheepvaartmaatschappij De Maatschappij Nederland, die hem had doorverwezen naar de nv Frits Diepen Vliegtuigen. Deze vennootschap bezat een concessie voor het luchtcharterbedrijf. Frits Diepen was niet alleen commercieel geïnteresseerd in de luchtvaart, maar was door zijn lidmaatschap van het bestuur van de MIVA betrokken bij het belang dat de missie had bij goede verbindingen naar en binnen de missiegebieden.³

Daarbij kwam nog dat zijn zwager, de Witte Pater G W M van der Ven, die in 1947 missieprocurator was van de Nederlandse provincie van de Witte Paters, in dezelfde periode het idee van het charteren van vliegtuigen voor zijn eigen congregatie lanceerde. De nv Frits Diepen Vliegtuigen richtte samen met de Maatschappij Nederland de luchtchartermaatschappij Aero Holland op. Odekerken trad eind 1947 in dienst bij Aero Holland, waar hij zich speciaal met het missievervoer zou gaan bezig houden.⁴

risen naar Afrika v v ter attentie van Bestuur Verenigde Missionarissen, 9 okt 1947

¹ Centraal Bureau Statistiek, *De plaats van Nederland in het internationale vervoer*

² ARN 1947 RA, Odekerken *Memorandum*

³ ARN 1948 A A M Odekerken 'Missieluchtvaart in Miva bode. Publicatie van de Missie Verkeersmiddelen Actie' april 1948

⁴ ARN 1948, RA A A M Odekerken, *Pro memorie betr. luchtvervoer missionarissen naar*

Zowel het bestuur van de MIVA als Odekerken hadden zich in 1946 reeds tot de KLM gewend met de vraag of het charteren van vliegtuigen uitsluitend ten behoeve van de missie tot de mogelijkheden behoorde. Het antwoord van het Bedrijf Bijzondere Vluchten van de KLM was negatief.¹ Toen het de KLM echter ter ore kwam dat Aero Holland mogelijk wel het vervoer van de missionarissen per charter zou kunnen regelen, werd de belangstelling van de nationale luchtvaartmaatschappij gewekt. Waarschijnlijk op instigatie van Van der Ven organiseerde het Bedrijf Bijzondere Vluchten van de KLM op 8 oktober 1947 een DC3-vlucht naar Entebbe met als passagiers elf priester- en vier broeder-missionarissen van de congregatie van de Witte Paters. T. Coolen w.p. legde als een van de passagiers de wederwaardigheden van de vliegreis vast in een verslag getiteld *De eerste Raptim-charter 8 October 1947*.²

De oprichting van Raptim zou echter pas anderhalf jaar later plaatsvinden. Het is onduidelijk of de naam Raptim achteraf aan dit verslag is toegevoegd of dat de confrater van Coolen, A. Wouters w.p., toen reeds de naam had bedacht voor een organisatie die in de toekomst de chartervluchten zou gaan organiseren. Hoe het ook zij, de KLM zette de charters die uitsluitend voor de missie vlogen in 1947 niet voort, het bleef bij die ene keer. Wel nam de KLM op de chartervliegtuigen richting Oost-Afrika eind 1947 en begin 1948 nog een beperkt aantal missionarissen mee.³

De KLM rekende voor het verhuur van een retourvlucht van de DC3 f 34 000 hetgeen bij een bezettingsgraad van 70% neerkwam op een prijs per passagier voor een enkele reis van ongeveer f 1 250.⁴ De missieprocurator van de Witte Paters noch de KLM hadden, voorzover valt na te gaan, ruchtbaarheid gegeven aan die bijzondere vlucht van 8 oktober. Men was er blijkbaar niet zeker van dat het aanbod van één orde in de toekomst voldoende was om de bezetting van de vliegtuigen op een aanvaardbaar peil te krijgen. Er ontbrandde een concurrentiestrijd tussen de KLM en Aero Holland om de klandizie van de bij de Verenigde Missionarissen aangesloten ordes en congregaties te winnen. De Verenigde Missionarissen gingen in een vergadering van 21 november 1947 accoord met het voorstel van het bestuur om een chartercomité te benoemen. In dit comité namen zitting

Afrika V.V., 3 febr. 1948

¹ ARN 1947, RA, 8 dec. 1947, zonder titel en zonder vermelding auteur, waarschijnlijk A.A.M. Odekerken.

² ARN 1947, RA, T. Coolen w.p., *De eerste Raptim-Charter 8 October 1947*.

³ ARN 1988, C.A. Driessen, hoofd van het Bedrijf Bijzondere Vluchten van de KLM, *Vluchtige bedrijvigheden*. Niet gepubliceerde herinneringen voor kinderen en kleinkinderen, p. 124, 127. Plakboek van R. Kremer, gepensioneerd stewardess KLM.

⁴ ARN 1948, RA, A.A.M. Odekerken, *Weekverslag missievervoer over het tijdvak 4 tot en met 10 januari 1948*, Haarlem 10 jan. 1948.

G. van der Ven WP, R.P.M. Schreurs SMM en E. van Rassel ssj.¹ Het comité kreeg de opdracht om de onderhandelingen met de chartermaatschappijen te voeren en het missionaire vervoer te coördineren.² Het comité begon zijn taak met voortvarendheid door een enquête te houden onder de in Afrika missionerende orden en congregaties. Er werd gevraagd naar het aantal uit te zenden missionarissen in 1948, en naar de maand waarin die uitzending zou plaats vinden.

Het chartercomité, dat voor de vliegtechnische en reisorganisatorische uitvoering werd ondersteund door Odekerken, kwam tot overeenstemming met Aero Holland over de vliegdata en de prijzen, en stuurde hierover op 17 februari 1948 een circulaire naar de provinciale oversten en missieprocuratoren.³ Ook wendde men zich rechtstreeks tot de Vicarii Apostolici en/of missie-oversten om gegevens over retourvluchten te verkrijgen. Omdat het vervoer per vliegtuig berustte op een chartercontract, waarbij het vliegtuig in zijn geheel voor een bepaalde prijs werd gehuurd, kwam het financiële risico van onderbezetting bij de huurder te liggen. Om dit risico tot een minimum te beperken, deed het chartercomité een dringend beroep op de in de Verenigde Missionarissen vertegenwoordigde orden en congregaties om hun missiereizen via het comité bij Aero Holland te boeken.

Zowel Diepen als Odekerken legden reeds in februari en maart 1948 contacten tussen de Belgische missie-organisaties en de Verenigde Missionarissen in Nederland. Odekerken had op 16 maart 1948 in Brussel een bespreking met de algemene missie-overste van de jezuïten, Jos van Wing sj. Hieruit bleek dat bij de Belgische missie belangstelling bestond voor missievluchten naar Belgisch Congo. Een peiling bij de Belgische luchtvaartmaatschappijen had uitgewezen dat de prijzen tien procent hoger lagen dan bij Aero Holland. Naast de kosten speelde ook de veiligheid een rol. Met de Belgische luchtchartermaatschappij Air Transport had zich op 22 december 1947 een vliegtuigongeval in China voorgedaan, waarbij de op 13 december 1947 uit Brussel vertrokken missionarissen van Scheut (CICM) ongedeerd bleven, maar de tweede piloot het leven verloor. De Belgische missionarissen waren geneigd zowel uit kosten- als veiligheidsoverwegingen van de charters van Aero Holland gebruik te maken. Van Wing behoorde in 1949 tot de medeoprichters van Raptim.⁴

¹ De thans gebruikte aanduiding voor de fathers van Mill Hill is MHM.

² ARPAS 1947, VD (10 dec. 1947), Verslag vergadering van de Verenigde Missionarissen, agendapunt 10, p. 175.

³ ARN 1948, DI, *Circulaire Verenigde Missionarissen*, 17 febr. 1948

⁴ ARN 1948, RA, A.A.M. Odekerken, *Verslag bezoek aan Brussel*, 16 maart 1948; ARB 1947, DI (Archief Missionarissen van Scheut), Z.E.P. Nuyts, *Ons vliegtuig viel*, p. 59-63.

Voor de voorbereiding en de uitvoering van de vluchten vestigden de Verenigde Missionarissen in februari 1948 het Centraal Bureau van de Gevolmachtigde voor het Luchtchartervervoer (voortaan kortweg Centraal Bureau genoemd) op het vliegveld Ypenburg, ten kantore van Aero Holland Odekerken werd aangewezen als gevolmachtigde, waardoor de binding met Aero Holland vast verankerd was.¹ Van vrijheid van handelen op de luchtchartermarkt was nu geen sprake meer. De Verenigde Missionarissen waren voor de planning en de uitvoering van de vluchten van een leverancier afhankelijk.

De eerste vlucht onder auspiciën van de Verenigde Missionarissen vond plaats op 25 april 1948. Het vliegtuig, een DC3 die plaats bood aan 20 passagiers, werd ingezegend door de directeur van het Nationaal Bureau van de Pauselijke Missiewerken, mgr. Th. M. P. Bekkers.² Dank zij het streven van G. van der Ven waren de Witte Paters bij de eerste en volgende vluchten in 1948 goed vertegenwoordigd, de andere orden en congregaties waren weliswaar in de minderheid maar vertoonden met dertien verschillende orden en congregaties een staalkaart van de missie in het door Aero Holland bevolgen gebied.

Het huurbedrag dat Aero Holland voor een retourvlucht van een DC3 berekende, bedroeg f 30.000. Bij een bezettingsgraad van 75% kwam dat neer op een passageprijs voor een enkele reis van gemiddeld f 1.000 per passagier. De binding met Aero Holland werd nog versterkt, omdat deze onderneming bereid was de financiële gevolgen van de onderbezetting voor haar rekening te nemen. Als gevolg hiervan was de garantie van de MIVA overbodig geworden om een eventueel onderbezettingsverlies te dekken. In een brief van 28 januari 1948 van de directie van Aero Holland aan J. Buse osc, op dat moment de voorzitter van de Verenigde Missionarissen, werd gesteld: "Uitdrukkelijk willen wij echter stipuleren dat wij ook zonder uw financiële deelname bereid zijn het gehele financiële risico opnieuw te dragen, omdat wij met u van mening zijn, dat, wanneer de ideale doelstelling bereikt wordt, op de lange duur van een commercieel succes kan worden gesproken."³ Het woord "opnieuw" in dit citaat wijst erop dat van het begin af het risico van onderbezetting door Aero Holland was gedekt. Het nemen van dit risico werd door deze onderneming gezien als een instrument om Raptim als klant aan zich te binden. Van juli 1948

¹ ARN 1948 DI *Circulaire van Charter comité aan Provinciaals en Missieprocuratoren der missionerende orden en congregaties* 12 mei 1948.

² ARN 1948 A A M Odekerken *Ontwikkeling van het missie luchtvervoer in miva bode* Publicatie van de *Missie Verkeersmiddelen Actie*, nov. 1948.

³ ARN 1948 CO (29 okt. 1948) Van Aero Holland nv aan de Zeereerwaarde Pater J. Buse osc.

tot april 1949 vertrok er iedere maand een vliegtuig naar Centraal- en Oost-Afrika, dat zowel op de heen- als terugreis redelijk tot goed was bezet. Het totaal aantal passagiers dat tussen april 1948 en april 1949 door bemiddeling van de Verenigde Missionarissen een vliegreis maakte, bedroeg 296. De Witte Paters waren hierbij ver in de meerderheid met een aantal van 182, bijna twee derde van het aantal passagiers.¹ Het charter-comité bereikte dat de missionarissen het vervoer door de lucht als een snelle en voordelige manier van reizen uit eigen ervaring konden beleven.

Bovendien bevorderde het comité de onderlinge solidariteit door bundeling van de vraag naar vervoer. Om de bezetting van de vliegtuigen op de thuisreis te vergroten spande het comité zich in, een centrale meldingspost voor missionarissen in Afrika te vestigen. De missiepost van de Witte Paters in Entebbe (Uganda) was hiervoor het meest geschikt. J. P. Demers wv werd gevraagd de belangen van de missie aldaar te behartigen om de aanvragen voor passages te behandelen voor alle vliegtuigen die Entebbe aandeden.² Omdat het Centraal Bureau op Ypenburg de praktische uitvoering van de reizen verzorgde, bleven er voor het charter-comité alleen de contacten met de chartermaatschappij en de representatieve taken over. In oktober 1948 ging het bestuur van de Verenigde Missionarissen over tot opheffing van dit comité en nam het de resterende taken zelf ter hand.

Over de opheffing van het charter-comité en de inschakeling van de Witte Paters in Entebbe ontstond onenigheid tussen de Verenigde Missionarissen en het provinciaal van de Witte Paters in Nederland. Een circulaire waarin melding werd gemaakt van de vestiging van de meldingspost in Entebbe, kon niet verzonden worden omdat de provinciaal van de Witte Paters, H. J. M. Hartman, van mening was dat eenzelfde pionierswerk als in Nederland verricht ten behoeve van het missionarissenvervoer, niet nog een keer in Afrika herhaald kon worden.

De Witte Paters besloten in de toekomst hun reizen weer zelf te gaan organiseren. Wel waren ze bereid andere missionarissen behulpzaam te zijn.³ Een briefwisseling en gesprekken ruimden misverstanden uit de weg. Uit de deelnemerslijsten van missievluchten blijkt dat het plan om weer voor eigen vervoer te zorgen door de Witte Paters niet tot uitvoering werd gebracht, zolang het Centraal Bureau bleef bestaan. Ook in de reizen die het Centraal Bureau na oktober 1948 organiseerde, namen de Witte Paters een prominente plaats in.

Op grond van de opgedane ervaringen stelde Aero Holland voor om zelf

¹ ARN 1949, *Statistische gegevens Verenigde Missionarissen*, ongedateerd.

² ARN 1948, A. A. M. Odekerken, *Ontwikkeling missievervoer*, ongedateerd.

³ ARN 1948, co (8 okt. 1948), Van de Provinciaal van de Witte Paters, H. J. M. Hartman, aan het hoofdbestuur van de Verenigde Missionarissen.

een missiereisbureau op te richten, dat niet alleen vliegtuigen zou charteren maar alle reisaangelegenheden zou behandelen, ook de scheepvaart-passages, de lijnvluchten en de verzorging van vracht en verzekeringen. De leiding van dit bureau zou in handen zijn van leken. Aero Holland zou voor de professionele inbreng zorgen en de belangen van de missie zouden worden gewaarborgd door het toezicht op het reisbureau van de Verenigde Missionarissen. Het enthousiasme bij de leden van de Verenigde Missionarissen was niet groot. De meeste procuratoren wilden wel gebruik maken van de charters, maar de bestaande contacten met de particuliere reiswereld niet verbreken. Wel bestond er behoefte aan een nadere uitwerking van de door Aero Holland geopperde plannen.¹

4. *Raptim in de beginfase*

De initiatiefnemer van de eerste chartervlucht en de propagandist voor de gebruikmaking van vliegtuigen voor de missie, G. van der Ven wp, zocht steun voor zijn ideeën over een wereldwijde ontwikkeling van de chartervluchten. Reeds in maart 1947 had hij zich hiertoe gewend tot de algemene overste van de congregatie van de Heilige Geest, mgr. L. le Hunsec, te Parijs. Op initiatief van Van der Ven stuurde het generaalat van de Witte Paters, vanuit Maison-Carrée (Algerije), op 21 maart 1949 een circulaire naar mgr. Le Hunsec, waarin uitgebreid werd ingegaan op de ervaringen die waren opgedaan met de chartervluchten in 1948 en waarin steun werd gevraagd voor de oprichting van een Internationaal Missie Charterbureau. Dit bureau moest zonder winstoogmerk en zonder financiële bindingen met winstbeogende transportondernemingen gaan functioneren. De juridische vorm zou een stichting naar Nederlands recht zijn. Een in het Frans vertaald ontwerp van de stichtingsakte vergezelde de circulaire. Als antwoord op de circulaire mandateerde mgr. Le Hunsec op 31 maart 1949 de Nederlandse provinciaal-overste van de congregatie van de Heilige Geest, J.H. Strick, aan de oprichting van de beoogde organisatie mee te werken onder gelijktijdige toezending van het dossier-Van der Ven.²

Pater Van der Ven werd in deze brief als “Père de Raptim” betiteld. Dit was de tweede keer dat de naam Raptim in geschriften werd genoemd. Uit

¹ ARPAS 1948, VD (9 dec. 1948), Verslag Vergadering van de Verenigde Missionarissen, agendapunt 10, p. 184.

² ARCSP 1949, D1, *Circulaire 'Inter Missie Charter-bureau'*, gericht aan mgr. Le Hunsec, van François Van Wolsem, Assistant Général des Missionnaires d'Afrique (Pères Blancs), voorzien van een antwoord aan provinciaal-overste pater J.H. Strick ccsp, 21 maart 1949.

het feit dat de naam Raptim noch in de circulaire van 21 maart 1949 noch in het bijgevoegde ontwerp van de stichtingsakte werd vermeld, kan worden afgeleid dat deze naam toen nog geen algemene bekendheid genoot. De door Wouters w.p. bedachte naam circuleerde hier en daar als een toepasselijke naam voor een reisorganisatie.

Van der Ven, die in de circulaire van 21 maart 1949 als de uitvoerder van het plan om een missiereisorganisatie op te richten werd vermeld, had zich intussen verzekerd van de steun van de generaal-oversten van een vijftal orden en congregaties, van de directeur van het Nationaal Bureau van de Pauselijke Missiewerken in Nederland, en van het comité der Missieoversten van Belgisch Congo. Bovendien verwierf de oprichting van een reisorganisatie voor de missie de goedkeuring en de morele steun van de Congregatio de Propaganda Fide. Met een brief van 31 maart 1949, gericht aan Wouters w.p., procurator van de Witte Paters, bracht de prefect van deze congregatie kardinaal Fumasoni Biondini dit tot uitdrukking. Wel wees de kardinaal erop dat de Propaganda Fide geen enkele financiële verantwoordelijkheid wilde aanvaarden.¹

Op 12 april 1949 werd de missiereisorganisatie onder de naam Raptim opgericht. Op die datum werd voor notaris L.W.A. Duijnstee te 's-Gravenhage de stichtingsakte verleden. In deze akte verklaarden de comparanten "dat zij hiermee in het leven roepen de Stichting Raptim, welke zal bestaan en zal worden geregeerd door de volgende Grondregelen ()"

In het bestuur van de stichting namen zitting

- a Le Supérieur Général de la Société des Missionnaires d'Afrique du Cardinal Lavigerie
- b Le Supérieur Général de la Congregation des Pères du Saint Esprit
- c De Nationaal Directeur van de Pauselijke Missie-Actie in Nederland
- d Le Supérieur Général de la Compagnie Jezus.
- e The General Superior Sint Joseph College Mill Hill
- f De Algemeen Overste van de Congregatie van de Missionarissen van Scheut
- g De Secretaris van het Comité van Missieoversten van Belgisch Congo.

Het bestuur wees G.W.M. van der Ven w.p. als algemeen gevolmachtigde aan. Hij vertegenwoordigde de stichting in en buiten rechte en kreeg de bevoegdheid een directeur te benoemen. Aan deze directeur kon de vertegen-

¹ ARN 1949, CO (31 maart 1949), Van Congregatio de Propaganda Fide aan Procurator A. Wouters w.p.

woordigingsbevoegdheid worden overgedragen.¹ Op 15 mei trad mr. J.J. Weve als directeur bij Raptim in dienst.

Op het moment van oprichting van de Stichting Raptim bestonden er twee organisaties die zich met missievervoer bezighielden: Raptim en het Centraal Bureau. Het bestuur van de Verenigde Missionarissen was bezig zich te beraden over een door Odekerken geconcipeerd voorstel van 3 februari 1949 voor de oprichting van een missiereisorganisatie. Het voorstel van Odekerken ging uit van een in Rome gevestigde centrale organisatie, waarbij de Propaganda Fide een belangrijke rol moest spelen. In iedere kerkprovincie zou een bureau voor de uitvoerende werkzaamheden moeten worden opgericht dat onder toezicht stond van de nationale missie-organisaties.²

Uit het verslag van de vergadering van de Verenigde Missionarissen van 13 juli 1949 is op te maken dat het bestuur niet van te voren op de hoogte was gesteld van de oprichting van een stichting van internationale allure.³ Hoewel men erkende dat het een lofwaardig initiatief was, en ook van mening was dat het missievervoer door de lucht moreel zowel als materieel door de congregatie van de Witte Paters het krachtigst gesteund werd, vond men de invloed van deze congregatie op de gang van zaken buiten proporties. Het eerdere dreigement van de Witte Paters dat ze hun eigen vliegrevizen zouden gaan organiseren, had de onderlinge verhoudingen toen al geschaad. Alles bijeengenomen waren de Verenigde Missionarissen Raptim niet toegeneigd.

Odekerken, die als gevolmachtigde leiding gaf aan het Centraal Bureau, maakte van de bestaande tweespalt gebruik door onder de naam Stichting Haarlem-Verenigde Missionarissen de dienstverlening aan de missie voort te zetten. Hij kreeg het in overleg met het bestuur van de Verenigde Missionarissen voor elkaar dat aan missionerende orden en congregaties werd aanbevolen correspondentie over vliegrevizen niet aan Aero Holland maar aan zijn privé-adres te richten. De reactie van Odekerken op de ontstane situatie werd mede veroorzaakt door het feit dat hij zich gepasseerd voelde bij de benoeming van Weve tot directeur van Raptim.

Het conflict tussen de Verenigde Missionarissen en Raptim werd echter bijgelegd. In een op 14 december 1949 te Culemborg gehouden vergadering stelde het bestuur voor om Raptim als reisorganisatie voor de missie te accepteren. Toen het op stemming aankwam, bleken er over dit voorstel

¹ ARN 1949, DI, *Stichtingsacte*, 12 april 1949.

² ARN 1949, RA, *Memorandum 'Centrale organisatie van het missie-vervoer per vliegtuig'*, ter attentie van het bestuur van de Verenigde Missionarissen, Haarlem 3 febr. 1949.

³ ARPAS 1949, VD (13 juli 1949), *Verslag Vergadering van de Verenigde Missionarissen*, agendapunt 12, p. 189

zes voor, zes tegen en veertien blanco stemmen te zijn uitgebracht. Wel besloot de vergadering unaniem de contacten met Odekerken te verbreken.¹

Ondanks de handicap van de afwijzende houding van de Verenigde Missionarissen en het vertrek van Odekerken, die veel ervaring had met de organisatie van de chartervluchten, pakte de pas benoemde directeur de zaak energiek aan. Op de plaats van het Centraal Bureau te Ypenburg werd nu Raptim gevestigd. Aero Holland ging ermee accoord dat de assistent van Odekerken, M.F.G. Brennenraedts, die in dienst van Aero Holland verkoos te blijven, voorlopig bij Raptim gedetacheerd werd. Zo bleef enige professionaliteit behouden. Deze situatie duurde tot 12 september 1949. Op dat tijdstip beschikte Raptim over eigen personeel dat in staat was de voorkomende werkzaamheden voor het charteren en de reisbemiddeling op zich te nemen. W. Regout, die op 1 juli 1949 in dienst was getreden, nam de werkzaamheden van Brennenraedts over. Voorts werd per 1 september van dat jaar A.B. Peeren als boekhouder aangesteld en was er op 17 juli een typiste aangetrokken. Om de schijn te vermijden dat Raptim als een afdeling van Aero Holland werd gezien, werd in 1949 een kantoor gehuurd van de reisagent Crans & Co in het pand Plein 22 te Den Haag.

5. Prijsbepaling en klantenwerving

De door Aero Holland geprojecteerde vluchten naar Centraal- en Oost-Afrika werden beschouwd alsof ze door Raptim waren georganiseerd. Om het personeel van Raptim in de gelegenheid te stellen zich de materie eigen te maken, droeg Aero Holland voor de eerste drie vluchten het financiële risico van onderbezetting. In feite was dit een voortzetting van de bestaande regeling voor de missievluchten onder auspiciën van de Verenigde Missionarissen. Raptim kreeg voor haar bemiddelende activiteiten van Aero Holland een commissie van f 1.500 per vlucht. Het lag in de bedoeling dat Raptim vanaf augustus 1949 zelf het financiële risico van het charteren op zich zou nemen, waardoor een kans op extra baten bij een grotere bezetting dan de gecalculeerde 75% ontstond, en de onderhandelingsvrijheid op de luchtchartermarkt groter werd. In de passageprijzen die Aero Holland aan Raptim in rekening bracht voor de vluchten van Eindhoven naar Entebbe vice versa, waren de vervoerskosten per vliegtuig van en naar de standplaatsen van de missionarissen inbegrepen. Van Eindhoven af bedroeg de prijs voor een enkele reis naar en van Entebbe in 1949 f 965.

¹ ARPAS 1949, VD (14 dec. 1949), Verslag van de Vergadering van de Verenigde Missionarissen, agendapunt 4, p. 190-191



Dr. A. Wouters WP, de naamgever van Raptim, vertrok op 21 augustus 1948 naar Rome. Hij was passagier aan boord van de door de Verenigde Missionarissen van Aero Holland gecharterde Dakota, die via Rome naar Entebbe (Uganda) vloog. Er gingen met deze vlucht zes missionarissen mee.

Op de vliegtuigtrap staan van boven naar beneden de Witte Zusters Anna (Van Rooyen) en Innocentia (Janssen).

Er ontstonden problemen met het vervoer in Afrika dat werd verzorgd door de in Zuid-Afrika gevestigde dochteronderneming van Aero Holland, Air Equator. De directie van Aero Holland stelde dat als gevolg van de exploitatieverliezen op het Afrikaanse vervoer de passageprijzen dienden te worden verhoogd. Aero Holland, die een voor zijn organisatie belangrijke klant niet gaarne naar de concurrentie zag gaan, bood aan ook de vluchten vanaf augustus voorlopig op commissiebasis te blijven uitvoeren, zonder prijsverhoging en inclusief het vervoer in Afrika. Evenwel moesten de gereduceerde tarieven voor missie-orde en -congregaties, die per jaar meer dan 200 passagiers garandeerden, worden verhoogd ter gedeeltelijke compensatie van het verlies dat op Air Equator zou worden geleden.

De continuïteit van de missievluchten kon worden gehandhaafd ondanks het feit dat de Verenigde Missionarissen aanvankelijk de pogingen van Odekerken om op te treden als zelfstandige reisorganisator voor de missie, ondersteunden. Van mei tot en met december 1949 werden door de bemiddeling van Raptim 282 missionarissen met acht chartervluchten vervoerd. De directeur onderzocht of er mogelijkheden waren de chartervluchten uit te breiden en reducties te bedingen op lijnvluchten. India, Pakistan en West-Afrika kwamen mogelijk in aanmerking voor charters. Offertes werden gevraagd aan de Noorse luchtvaartmaatschappij Braathens, de KLM en Aero Holland.

Uitbreiding van het vervoer per charter bood echter pas kans van slagen, wanneer op de heen- en de terugreis een gemiddelde bezetting van 75% werd gehaald. In dat geval zou het chartervervoer concurrerend zijn met de lijnvluchten van de luchtvaartmaatschappijen, die met een gemiddelde bezetting van 60% op een veel hogere prijs uitkwamen, en tevens met het tijdrovende vervoer per schip. Wel moest hierbij rekening worden gehouden met het risico van onderbezetting dat de huurder van een vliegtuig liep.

Naast de activiteiten die verband hielden met charteren, ging Raptim ook functioneren als reisbureau. Raptim bemiddelde bij alle soorten van vervoer voor de missie. Omdat nog geen agentschappen waren verworven voor scheepvaart-, luchtvaart- en spoorwegmaatschappijen, werkte Raptim samen met bestaande reisbureaus op basis van provisiedeling. Raptim streefde ernaar zo snel mogelijk de status van reisbureau te verwerven.

Voor de toekomst van Raptim waren niet alleen de prijs en de hoedanigheid van de te verlenen diensten belangrijk, maar ook de nationale en internationale bekendheid. Deze bekendheid kon worden verworven door schriftelijke informatie aan potentiële klanten en door persoonlijke contacten. Circulaires, die beschikbaar waren in de Engelse, de Franse en Nederlandse taal, werden verspreid onder de generale procureurs en de missie-

oversten. Voor de totstandbrenging van een internationaal netwerk van relaties stelde Raptim reeds in 1949 vertegenwoordigers aan in diverse landen, onder meer in Italië, België, Frankrijk, Engeland en in Afrika (Entebbe, Uganda). Deze vertegenwoordigingen konden, zo was de bedoeling, uitgroeien tot filialen, die organisatorisch ondergeschikt zouden zijn aan Nederland. Een schets van een mondiale opbouw van Raptim was nu beschikbaar. Het was zaak om op alle fronten intensief reclame te maken voor Raptim, waarbij het belang voor de missie moest worden benadrukt.

Volgens dezelfde circulaire moest Raptim worden gezien als een internationaal coöperatief verband op vervoersgebied. Het was de bedoeling dat de missionerende orden en congregaties de bestaande reisbemiddelings- en vervoersorganisaties vermeden. Dit riep zowel bij de reisbureaus en transportondernemingen als bij de procures weerstand op. De inbreuk die Raptim maakte op de bestaande marktsituatie, werd als argument gebruikt om af te zien van haar diensten. In een rapport van 13 september 1949 gaf de directeur van Raptim zijn opvatting hierover als volgt weer: "Een argument dat nog wel eens tegen Raptim wordt gebruikt is, dat men particuliere reisbureaus het brood uit de mond zou stoten. Het missiewerk is van belangrijk hogere orde dan het materieel welzijn van de eigenaars van een particulier reisbureau (...)"¹

6. Financiële en organisatorische hindernissen

De financiële toestand van Raptim was niet rooskleurig. Een beginkapitaal van f 1.000 en een onderhandse lening van f 5.000, verstrekt door Aero Holland, vormde bepaald geen stevige basis voor een onderneming met mondiale pretenties. De directeur was van mening dat Raptim over een vermogen moest beschikken van ten minste f 100.000. Hij baseerde zich op een door accountant F.C.A. Rimmelzwaan opgestelde nota. De voorfinanciering van de chartervluchten zou f 60.000 vergen, terwijl er tevens een reservevermogen van f 25.000 beschikbaar moest zijn. Voorts zouden researchwerk, aanloopkosten, aanschaf van meubilair en van een auto uit eigen vermogen moeten worden gefinancierd, waarvoor een bedrag van f 15.000 nodig was.

De oprichters waren niet bereid het beginkapitaal voor Raptim te fourneren. Zij erkenden wel het belang dat Raptim voor de missie kon hebben, maar waren bevreesd voor de precedentwerking wanneer ze zouden meewerken aan de financiering van een onderneming met commerciële activi-

¹ ARN 1949, RA, J J Weve, *Rapport Stichting Raptim Ontwikkeling sinds 15 mei 1949*, 13 sept 1949.

teiten Ook de Nederlandse provinciaal-oversten stelden geen fondsen beschikbaar Uit gevoerde gesprekken en correspondentie blijkt dat ook de Propaganda Fide slechts morele en geen financiële steun wilde verlenen

Er bleef niets anders over dan een beroep te doen op de solidariteit van de orden en congregaties die in de Verenigde Missionarissen waren vertegenwoordigd De secretaris van het bestuur van deze vereniging, B. Sondaal SJ, stelde in oktober 1949 voor om het kapitaal dat Raptim nodig had, bijeen te brengen door het verstrekken van renteloze voorschotten. Iedere orde of congregatie zou dan een bedrag van f 1 000 ter beschikking moeten stellen, zo nodig à fonds perdu. Het bestuur van de Verenigde Missionarissen zou in de ledenvergadering over dit voorstel benadrukken dat de continuïteit van Raptim gevaar liep wanneer de financiering niet rond kwam ¹

De bezorgdheid van het bestuur van Raptim, dat de voorzetting van de dienstverlening aan de missie niet wel mogelijk was zonder een bedrijfskapitaal van minstens f100.000, werd gedeeld door de leverancier van de vliegdiens ten, Aero Holland Deze chartermaatschappij was bereid om, zolang Raptim zich financieel niet kon bedruipen, een crediet te verlenen van f 100 000, onder het beding dat Aero Holland voorrang kreeg bij de verlening van opdrachten, indien ten minste gelijke voorwaarden werden geboden als die van de concurrenten. Een rentevergoeding werd niet gevraagd Aero Holland was overtuigd van de levensvatbaarheid van Raptim en was bereid een financieel risico te lopen om in de toekomst een goede klant te behouden In de bestuursvergadering van de Stichting Raptim van 15 december 1949, waarin de voorstellen van Aero Holland werden gepresenteerd, ging het bestuur hiermee accoord. ²

De eerste maanden van het bestaan van Raptim was alle aandacht van de directeur en zijn medewerkers gericht op de verwezenlijking van de doelstelling zoals die was verwoord in artikel 2 van de zogenaamde Grondregelen van de stichting "Zij heeft ten doel het verlenen van reisfaciliteiten en het samenstellen van gecombineerde reizen, een en ander ten behoeve van het Rooms-Katholiek Missiewerk "

De algemeen gevolmachtigde van het bestuur, Van der Ven WP, deed alles wat in zijn vermogen lag om klanten voor zijn geesteskind Raptim te winnen. Zijn eigen congregatie bezorgde Raptim de meeste klanten De pro-

¹ ARN 1949, VB (22 sept 1949). Verslag consult van het bestuur der Verenigde Missionarissen inzake de financiering van Raptim, 1 okt 1949

² ARN 1949 DI Toelichting bij punt 4 van de agenda behorende bij de uitnodiging tot het bijwonen van de bestuursvergadering van Raptim op 15 dec 1949 Deze bijlage gaf een verslag van het gesprek dat Weve met Diepen had gevoerd

blematiek van de financiering en de verstoorde verhouding met de Verenigde Missionarissen stegen uit boven het werk van alle dag en vroegen nadere bezinning op bestuurlijk niveau

De bestuursvergaderingen en verdere bestuurscontacten die in 1949 en 1950 plaats hadden, waren in hoofdzaak gewijd aan de financieringsproblematiek en aan de bestuurlijke en organisatorische vormgeving¹. De wijze waarop de organisatie van Raptim functioneerde, zou op den duur een optimale betrokkenheid van de missionerende orden en congregaties moeten bewerkstelligen. Behalve de directeur van het nationale bureau van de Pauselijke Missiewerken in Nederland, delegeerden de overige bij de oprichting betrokkenen de feitelijke bestuurstaken aan hun Nederlandse vertegenwoordigers. Van het bestuur maakten in 1949 deel uit mgr Th M P Bekkers (voorzitter), J C M van den Dries M.H.M., Th G van Erp C.M., H J M Hartman W.P., J J A van Lieshout S.J., B Sondaal S.J. en J H Strick C.C.S.P. Pater Van der Ven trad op als algemeen gevolmachtigde van het bestuur.

Het bestuur toonde zich tamelijk gereserveerd ten aanzien van de werkzaamheden van de Stichting Raptim. De directeur van het nationaal bureau van de Pauselijke Missie Actie in Nederland voelde het als zijn plicht de bestuursvergaderingen te convoceren en als voorzitter te functioneren. Tijdens de eerste vergadering, gehouden op 22 september 1949, verklaarde hij nadrukkelijk "dat uit het feit, dat hij zich min of meer met de bijeenroeping en de leiding van de vergadering heeft belast niet geconcludeerd mag worden, dat hij enigerlei speciale functie in het bestuur van Raptim zou innemen"². De leden van het bestuur reageerden afstandelijk en zetten zich, gelet ook op de reacties van hun achterban, niet van harte in voor Raptim. Wel was men bereid te helpen bij het slechten van de financiële en organisatorische barrières. De motivatie om Raptim tot een bloeiende reisorganisatie voor de missie te doen uitgroeien, lag bij de gevolmachtigde en de directeur met zijn personeel. De financiële problemen hadden een voorlopige oplossing gekregen door een bijna onvoorwaardelijk leverancierskrediet van Aero Holland ter grootte van f 100 000. Er was nu ruimte om de weerstand van de Verenigde Missionarissen tegen Raptim te overwinnen en missionerende orden en congregaties te motiveren tot financiële deelname en daadwerkelijke inschakeling van Raptim.

Vergroting van de bestuurlijke betrokkenheid was een van de mogelijkheden om de band tussen Raptim en Verenigde Missionarissen te verstevigen.

¹ ARN 1949 VB (15 dec 1949)

² ARN 1949 VB (22 sept 1949)

gen Tijdens de tweede bestuursvergadering van de stichting van 15 december 1949 werden de onvolkomenheden in de bestuurlijke structuur onderkend ¹ Een wijziging van de Grondregelen moest voorzien in een uitbreiding van het bestuur met een lid, aangewezen door het bestuur van de Verenigde Missionarissen Op die wijze zou er op bestuurlijk niveau een regelmatig contact tot stand worden gebracht tussen de uitvoerende organisatie en een vertegenwoordiging van de klanten

Bovendien moest in de Grondregelen de taakverdeling tussen het bestuur, de algemeen gevolmachtigde Van der Ven en de directeur Weve worden herzien Bij de oprichting van de Stichting Raptim was uit praktische overwegingen gekozen voor een delegatie van verantwoordelijkheden aan een algemeen gevolmachtigde Het bestuur behield beslissingsbevoegdheid over wijziging van de Grondregelen en de liquidatie van de stichting Met deze bestuurlijke organisatie was de besluitvaardigheid in de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden gediend Nu evenwel de ontwikkeling van Raptim dreigde te stagneren, werd de betrokkenheid van het bestuur versterkt De voorzitter van het bestuur, mgr Bekkers, lanceerde in de bestuursvergadering van 15 december 1949 voorstellen tot verbetering van de bestuurlijke structuur Het bestuur van Raptim bediscussieerde de voorstellen van de voorzitter en besprak deze voorstellen tevens met de provinciaal-oversten van de missionerende orden en congregaties op 25 januari 1950 Het bestuur besloot op basis van de ontwikkelde ideeën de Grondregelen te herzien In een ook voor derden bestemde nota omschreef de directeur deze gewijzigde structuur op 7 mei 1950 als volgt "In verband met de verdergaande ontwikkeling behoefde de organisatorische structuur van Raptim een wijziging De stichters, verspreid als zij zijn over geheel Europa, kunnen geen effectief toezicht uitoefenen op de gang van zaken en een enkele gevolmachtigde, zoals oorspronkelijk voorzien, geeft te veel macht in een hand Thans zijn verschillende organen in het leven geroepen In de eerste plaats is er een 'Stichtingsraad', bestaande uit de oorspronkelijke oprichters benevens het bestuur van de Verenigde Missionarissen Deze Stichtingsraad ziet in het algemeen toe, dat het doel der Stichting wordt nageleefd en behoudt de uiteindelijke beslissing bij statutenwijziging en eventuele liquidatie Elk der leden van de Stichtingsraad benoemt verder een vertegenwoordiger (het bestuur van de Verenigde Missionarissen benoemt 2 vertegenwoordigers) in een 'Raad van Beheer', welke met het toezicht op de algemene gang van zaken is belast De feitelijke leiding ligt in de handen van een 'Bestuur', waarin momenteel zitting hebben Zijne Excellentie Vice Admiraal L A C Doorman, Aalmoezenier J

¹ ARN 1949, VB (15 dec 1949)



Duitse missionarissen op weg naar Zuid-afrika. Op 11 mei 1950 vertrok de door Raptim Nederland van de KLM gecharterde skymaster 'Aalsmeer' van het Rhein-Main terminal te Frankfurt.

Raptim-directeur J.J. Weve (op de foto omkijkend, met hoed) had de ingewikkelde voorbereidingen tot een goed einde gebracht. De Linie van 19 mei 1950 en De Katholieke Illustratie van 26 mei 1950 wijdden een artikel aan deze Duits-Nederlandse samenwerking.

van Croonenburg, F J H M van der Ven en de Heer Wouterlood Met de dagelijkse leiding is als directeur Mr J J Weve belast, terwijl tenslotte de leiding van het reisbureau wordt opgedragen aan de Heer J H de Vrieze, in internationale vervoerskringen geen onbekende "¹

In de notariële akte, die op 22 juni 1950 voor notaris Martens te 's-Gravenhage werd verleden, brachten de gewijzigde Grondregelen de nieuwe structuur tot uitdrukking In deze akte werd de omschrijving van de doelstelling aangepast Omdat Raptim zich nadrukkelijker met reisbemiddeling ging bezighouden, werd in de doelstelling de exploitatie van reisbureaus opgenomen, terwijl tevens het non-profit karakter van de organisatie expliciet werd gemaakt Voorts werd de globale taakverdeling tussen de ingestelde bestuurlijke organen vastgelegd Ook werd bepaald dat het bestuur zou moeten bestaan uit vijf leden, waarvan minstens drie leden leken moesten zijn en één lid moest worden gekozen uit een missionerende orde of congregatie ² De raad van beheer slaagde erin een drietal leken te interesseren voor het werk van Raptim De huisvesting werd verbeterd door een huurpand te betrekken aan de Gedempte Burgwal 14 te Den Haag. Op 1 juni 1950 zegende de pauselijke nuntius, mgr P Giobbe, het nieuwe kantoor in

Hoewel een en ander nu afdoende was geregeld om Raptim doeltreffend in te zetten ten behoeve van de missie, hadden het bestuur en de directie met de nodige tegenslagen te kampen Zoals eerder werd opgemerkt, waren de missionerende orden en congregaties lang niet alle overtuigd van het belang van Raptim voor hun werk De overredingskracht van de provinciaal oversten moest eraan te pas komen om financiële en daadwerkelijke steun te verwerven Via renteloze voorschotten en een obligatielening van 3,5% werd in 1950 f 62 500 bijeengebracht ²⁶ Orden en congregaties stelden in totaal f 26 000 aan renteloze voorschotten ter beschikking Op de obligatielening werd door 15 orden en congregaties en twee particulieren ingetekend tot een totaal bedrag van f 36 500

In een rapport van de directeur, dat op 19 januari 1950 werd uitgebracht, werd vanwege het toenemend aantal activiteiten de behoefte aan kapitaal geschat op f 200 000 ³ In 1950 organiseerde Raptim voor 532 missionarissen 13 chartervluchten en verzorgde 362 scheepspassages Het dringende beroep van de provinciaal-oversten om van de dienstverlening van de eigen organisatie gebruik te maken, had kennelijk geholpen Er bestond

¹ ARN 1950, RA J J Weve *Ontstaan, doel, werkwijze en ontstaan der Stichting Raptim* 7 mei 1950

² ARN 1950, DI *Acte ter wijziging van de Grondregelen* 22 juni 1950

³ ARN 1950 RA, *Rapport betreffende de stichting*, 19 jan 1950, Bijlage 1

evenwel een grote aarzeling om verdere financiële verantwoordelijkheid voor de jonge stichting te dragen.

Een grote tegenvaller voor Raptim was dat Aero Holland in ernstige financiële moeilijkheden verkeerde en begin 1950 zijn activiteiten als luchtchartermaatschappij moest staken. Hiermee kwam het leverancierscrediet te vervallen.¹ De problemen waren veroorzaakt door prestigeverlies als gevolg van twee ernstige vliegtuigongelukken in 1949. Bovendien speelde de concurrentie van met name de KLM Aero Holland parten. Het Bedrijf Bijzondere Vluchten van de KLM, dat in 1947 de eerste Raptim-vlucht had verzorgd, bestreed de monopoliepositie van Aero Holland op de chartermarkt voor de missie. De Vervoers Verkoop Organisatie van de KLM deed haar uiterste best om bij de missie-organisaties een voet tussen de deur te krijgen. Er werd zelfs een aparte 'missie-acquisiteur' aangesteld in de persoon van A. Hanlo. Deze functionaris kwam in contact met de directeur van het bureau van de Pauselijke Missiegenootschappen in Duitsland, prelaat dr. Klaus Mund. Het missiewerk had zo kort na de oorlog geen hoge prioriteit in Duitsland. Prelaat Mund probeerde hier verandering in te brengen; hij hechtte veel belang aan de opleiding van geestelijken in de missiegebieden. In zijn boek *Der Schwarze Bischof* legde hij hiervan getuigenis af.²

Dit leidde tot de afspraak om vanuit Duitsland een missiechartervlucht naar Afrika te organiseren. Het bestuur van Raptim vernam van deze afspraak in een circulaire van december 1949, waarin de KLM aankondigde voor de missie chartervluchten naar Afrika te gaan uitvoeren.³ Het ondernam actie om te voorkomen dat in Duitsland een concurrerende organisatie met dezelfde doelstellingen werd opgezet. Contacten met de Propaganda Fide in Rome, die in januari 1950 plaats hadden, leidden ertoe dat de KLM-charter naar Zuid-Afrika, die op 11 mei 1950 uit Frankfurt vertrok, door Raptim werd georganiseerd. Omdat de Propaganda Fide Raptim als enige missiereisorganisatie een officiële aanbeveling had gegeven, werd de oprichting van een soortgelijke reisorganisatie niet gewenst. Er kwam een min of meer afgedwongen samenwerking tot stand tussen Raptim en het bureau van de Pauselijke Missiegenootschappen in Duitsland. Het gevolg was tevens dat dit bureau de vertegenwoordiging van Raptim in Duitsland op zich nam. De verstandhouding tussen Raptim en de KLM was er door dit 'buitenlandse avontuur' niet beter op geworden.

De aanbevelingen van de provinciaal-oversten aan de missionerende organisaties om loyaal te zijn tegenover Raptim, hadden intussen slechts ge-

¹ ARN 1950, CO (6 jan 1950), J J Weve aan mgr. Th. Bekkers

² Zie. Simons, *Missio, die Geschichte einer Bewegung*, p. 242.

³ ARN 1949, CO (dec 1949), M. Koster, hoofd Vervoers Verkooporganisatie KLM, aan de Missieprocuur van de Missionarissen van Afrika.

deeltelijk resultaat Intensieve persoonlijke contacten tussen de directie en missieprocures waren zeker nodig om de missie 'Raptim minded' te maken. Helaas bleek directeur Weve vanwege gezondheidsredenen niet in staat om een regelmatig en intensief contact met de klanten te onderhouden. Door zijn veelvuldige afwezigheid vertoonde de leiding van het kantoor bovendien de nodige lacunes. Personele problemen die verband hielden met de vervanging van de directeur bij afwezigheid, moesten door het bestuur worden opgelost. Tijdens de ziekte van de directeur trad Doorman, de voorzitter van het bestuur, op als zijn waarnemer. Het personeel had moeite de lopende werkzaamheden uit te voeren.

In de bestuursvergadering van 18 december 1950 kwamen brieven van de provinciaal oversten van de franciscanen, de capucijnen en de fathers van Mill Hill aan de orde. Uit deze correspondentie bleek onder meer dat de accountant F. C. A. Rimmelzwaan in een rapportage van eind januari 1950 aan de provinciaal overste van de jezuïeten tot liquidatie van Raptim zou hebben geadviseerd. Dit ging niet door, maar intussen vergrootte de verwarring die hierover was ontstaan het toch al wat wankel vertrouwen in Raptim niet.¹

Het was duidelijk dat Raptim in het eerste anderhalf jaar van zijn bestaan kritiek opriep. Dit was een gevolg van de onervarenheid van bestuur, directie en personeel met het besturen van een reisorganisatie, en van het feit dat een gedeelte van de 'coöperatie' zich in haar keuzevrijheid belemmerd voelde. Dit was gebleken uit de geringe bereidheid om in te tekenen op de obligatielening. Van deze onzekere situatie werd door concurrerende vervoersorganisaties gretig gebruik gemaakt. Vooral luchtvaart- en scheepvaartmaatschappijen en ook de reisbemiddelaars deden hun uiterste best direct zaken te blijven doen met de missieprocures. Uit de activiteiten van de concurrentie valt af te leiden, dat Raptim wel degelijk als een bedreiging werd ervaren. De mogelijkheden van Raptim om te groeien en te besparen op de reiskosten voor de missie werden binnen de commerciële reisbranche hoger aangeslagen dan in de eigen gelederen het geval was.

7 Marktpenetratie en financiële resultaten

Zoals reeds eerder vermeld (zie tabel 1) bevonden zich in de missielanden in 1947 71 000 missionarissen. Wanneer we van de veronderstelling uit-

¹ ARN 1950 VB (18 dec 1950) Een regelmatig contact tussen de raad van beheer en het bestuur was noodzakelijk. De raad van beheer zou dan in staat zijn de belangen van Raptim op die plaatsen te behartigen waar de tegenstand tegen het voortbestaan het grootst was.

gaan dat missionarissen eens per tien jaar met verlof gaan, betekende dit internationaal een vervoerspotentieel van 14 200 passagiers per jaar. Het aantal missionarissen dat Raptim vervoerde, bedroeg in 1949 en 1950 320 respectievelijk 532.¹ Wanneer we aannemen dat het aantal buitenlandse missionarissen dat van de diensten van Raptim gebruik maakte, op hetzelfde niveau lag als in 1949, namelijk op 75% van het totaal, dan werden in 1949 240 buitenlandse en 80 Nederlandse en in 1950 399 buitenlandse en 133 Nederlandse missionarissen vervoerd. Bij een marktpotentieel van 13 300 buitenlandse en 900 Nederlandse missionarissen per jaar betekende dit voor 1949 een penetratiegraad voor de buitenlandse markt van 1,8% en voor de binnenlandse van 8,9%. Voor 1950 bedroegen deze percentages respectievelijk 3,0 en 14,7%.² Voor de buitenlandse en de binnenlandse markt was de stijging van de marktpenetratie gerekend naar hele jaren over 1949 en 1950 resp. 60,5 en 60,0%. In 1950 reisden 532 missionarissen met Raptimcharters en betaalden daarvoor een bedrag van ruim f 457 000. De gemiddelde passageprijs bedroeg f 859. Bij het marktpotentieel van 900 passages per jaar zou de Nederlandse missie een omzet kunnen genereren van f 773 100.

Raptim was krachtens haar doelstellingen gericht op het verzorgen van goed en goedkoop vervoer ten behoeve van de missie. Beoordeling van het financiële resultaat moet zich dan ook niet alleen op het rendement maar ook op de besparingen richten die Raptim bereikte voor de missionerende orden en congregaties. Enig beeld van de besparingen in tijd en geld is reeds te geven, zeker wanneer we de activiteiten van de voorganger van Raptim, het Centraal Bureau, in de beschouwing betrekken. De besparing op vervoerskosten bedroeg voor de charters van Aero Holland naar een voorzichtige schatting van de directeur f 100 per passagier. Tot en met februari 1950 waren er ruim 620 missionarissen vervoerd, hetgeen dus een besparing van f 62 000 opleverde. De tijdwinst, als gevolg van het vervoer door de lucht in plaats van per schip, kan per passagier op een maand worden gesteld, zodat ruim vijftig jaar extra kon worden besteed aan missionaire arbeid.³ In januari 1950 waagden de accountant en de directie zich allebei aan een begroting van de kosten en opbrengsten van Raptim voor het jaar 1950. De accountant kwam tot de conclusie dat de kosten en opbrengsten nagenoeg met elkaar in evenwicht zouden zijn bij een omzet

¹ ARN 1959, DI *Raptim 1949 1959*, 12 april 1959.

² Rekenen we de omzet in de maanden januari tot en met mei 1949 die door het Centraal Bureau van de Verenigde Missionarissen was behaald tot die van Raptim, dan bedroeg de penetratiegraad over dat jaar voor de buitenlandse markt 2,1% en voor de binnenlandse markt 10,3%.

³ ARN 1950, RA, JJ Weve, *Rapport betreffende de stichting*, 19 jan. 1950, bijlage I.

van ruim f 700 000. De reisbureau activiteiten speelden hierbij een ondergeschikte rol. De exploitatiekosten zouden f 40 000 bedragen tegenover opbrengsten aan commissie, opslag op charterkosten en eventuele overbezettingswinst van f 43 000. De vermogensbehoefte schatte de accountant op f 100 000, waarvan f 60 000 voor de financiering van de charters voor eigen rekening nodig was.

Het beleid van het bestuur en de directie was erop gericht de reisbureau activiteiten verder te ontwikkelen. Volgens de directeur kwam als gevolg daarvan het niveau van de exploitatiekosten aanzienlijk hoger te liggen dan de door de accountant geraamde f 43 000. De directeur begrootte deze kosten op f 63 000. Om deze kosten te dekken was bij een marge van 6% een omzet nodig van ruim f 1 000 000. Voor de financiering van Raptim was dan volgens de directeur een bedrag nodig van f 200 000, waarvan f 100 000 bestemd was voor het te verlenen leverancierskrediet op de charters en f 60 000 algemene reserve.

De in 1949 behaalde resultaten staken schril af bij de begrote bedragen. Het eerste jaar van haar bestaan (van 16 mei tot en met 31 december 1949) behaalde Raptim een omzet van ruim f 300 000. De ontvangen commissies en provisies waren onvoldoende om de kosten te dekken. Er ontstond een verlies van ruim f 3 000. Hierbij moet worden aangetekend dat in de personeelskosten aanloopkosten voor het inrichten van de administratie waren opgenomen, die over een langere periode uitgesmeerd konden worden. De resultaten over het jaar 1950 gaven een veel somberder beeld te zien. Hoewel de kosten beneden het door de directeur geschatte peil van f 60 000 bleven en de penetratiegraad in de markt toenam, waren de omzet en de daaruit verworven inkomsten aan commissies onvoldoende om de kosten te dekken. Er ontstond een nadelig saldo van ruim f 30 000. De verleende bemiddeling bij individuele reizen per vliegtuig, schip of trein leverde weinig provisie op, omdat Raptim door de vervoersondernemingen niet als reisbureau werd erkend. Het gevolg daarvan was dat boekingen van Raptim op basis van provisiedeling via erkende reisbureaus plaatshadden. De reisbranche zette zich schrap tegen een indringer die een bepaalde doelgroep uit de algemene reismarkt afzonderlijk ging bedienen.¹

Beschouwen we Raptim en de missionerende organisaties als een economische eenheid, dan kunnen we vaststellen dat een gespecialiseerde vervoersorganisatie, die de vervoersvraag bundelt en als een marktpartij optreedt, rendement opleverde. Wat de chartervluchten betreft, leverde deze wijze van vervoer een aanzienlijke tijd- en geldbesparing per passagier op.

¹ ARN 1949 en 1950, RA, Accountantskantoor F C A Rimmelzwaan *Accountantsrapporten over de jaren 1949 en 1950*

Als de besparing op de passageprijs *f* 100 bedraagt, zoals door Weve was geraamd, dan vloeide daar in 1950 voor de missie een extra revenu van *f* 53.000 uit voort. Om de kosten te dekken was de prijs die Raptim aan haar klanten doorberekende, echter te laag. Wanneer de missionerende orden en congregaties bijvoorbeeld met een besparing van *f* 40 per passage genoeg hadden genomen, zou het verlies van *f* 31.000 op de exploitatiekosten zijn gedekt.

8. Concluderende opmerkingen

De economische prestaties van de Stichting Raptim waren, hoewel ze beneden de verwachtingen bleven, bevredigend te noemen. De besparingen op de vervoerskosten, die als verborgen winsten kunnen worden beschouwd, waren aanzienlijk. Hierbij kwam ook de winst in tijd, die het reizen per vliegtuig voor de missie met zich meebracht. Door de levering van goede en goedkope vervoersdiensten kon Raptim zich waar maken. Omdat bij de klantenbinding vooral het economisch belang op de voorgrond stond, was het bestuur van Raptim gedwongen een te lage prijs voor de chartervluchten in rekening te brengen. De besparing die voor de missie werd behaald, moest eigenlijk voor een deel terugvloeien naar Raptim om tot een kostendekkende exploitatie te geraken.

Het merkwaardige in het ontstaan van Raptim is, dat het één keer in de geest en één keer daadwerkelijk is opgericht. De man die de inventiviteit en de visie opbracht om de missie een eigen reisorganisatie te bezorgen, trad op als een ondernemer pur sang. Een combinatie van externe factoren (de inhaalvraag en de beschikbaarheid van vliegtuigen) bracht de missieprocurator van de Witte Paters in Nederland, Gerardus van der Ven, ertoe de markt te verkennen voor het gebruik van vliegtuigen door de missie. Hij probeerde de mogelijkheid binnen zijn eigen congregatie uit zonder veel ruchtbaarheid, met in het achterhoofd de gedachte met de opgedane ervaring de wereldkerk te dienen. Weliswaar in de periferie van de missieorganisaties, maar toch in de verwachting dat een eigen reisorganisatie de missie zou ondersteunen. Maar de levensvatbaarheid van zo'n ondersteunende organisatie moest nog worden aangetoond. De Verenigde Missionarissen namen de proef op de som. Veel aarzelingen als gevolg van weerstand tegen veranderingen kenmerkten de werkzaamheden van het Chartercomité en het Centraal Bureau. Starheid en ook wel onderlinge rivaliteit verhinderden een eendrachtig optreden.

Vervuld van het ideaal van een organisatie onder bescherming van de Propaganda Fide, met als stichters de algemene oversten van een vijftal be-

langrijke missionerende orden en congregaties, ging Van der Ven voor de achterban onverwacht over tot het oprichten van de stichting Raptim. De blik was gericht op de toekomst. De initiatiefnemer hield echter onvoldoende rekening met de reeds bestaande, zij het schuchtere samenwerking tussen de missionerende orden en congregaties op vervoersgebied, en met de weerstand die de actie van een pionier met visie ondervindt.

Het ideaal van een open organisatie, waarbij met een minimum aan formele regels recht wordt gedaan aan een hulpfunctie ten bate van de missie, kon onvoldoende worden overgedragen op degenen die van die functie gebruik maakten. Het inleveren van autonomie ten gunste van een door vakmensen beheerde eigen reisorganisatie is alleen interessant, wanneer direct gewin te behalen valt door een verlaging van de reiskosten. Enig risico mocht hierbij klaarblijkelijk niet worden gelopen. Een flexibele organisatie, die zich op de reismarkt als een partij van importantie kon manifesteren, stond haaks op de hiërarchisch ingestelde, aan regels gebonden organisaties die de orden en congregaties nu eenmaal zijn. Twee organisatieculturen botsten hier met elkaar! Het bestuur van Raptim trachtte – niet zonder succes – de provinciale oversten te overtuigen van het bestaansrecht van Raptim. Een steun in de rug gaf de Propaganda Fide, die als het ware de monopoliepositie van Raptim bevestigde door te verhinderen, dat in Duitsland een organisatie met dezelfde doelstellingen werd opgericht.

Het was duidelijk dat een verzoening van de vrijheid om op de reismarkt te opereren met de gebondenheid van de missionarissen aan de opvattingen van de leiding van hun orden en congregaties, noodzakelijk was om Raptim te laten voortbestaan. Het bestuur van Raptim bewandelde twee wegen om deze verzoening tot stand te brengen. In de eerste plaats door de organisatie doorzichtig en controleerbaar te maken. Om heldere verhoudingen tot stand te brengen tussen toezicht, bestuur en directie en om tevens bestuurlijke verantwoordelijkheid te geven aan vertegenwoordigers van de klanten, was wijziging van de Grondregelen noodzakelijk. Dit behelsde de formeel-organisatorische kant. Een tweede weg werd bewandeld door een beroep te doen op de loyaliteit van de orden en congregaties om toch vooral hun eigen organisatie te steunen. Raptim bracht immers profijt en steunde daarmee het werk van de missie.

De Stichting Raptim had zich gemanifesteerd als een perifere organisatie ten dienste van de missie. De sociaal-economische en de culturele context waarbinnen Raptim ontstond, was gunstig te noemen. Hierbij kan vooral worden gedacht aan het missionaire elan dat de katholieke gemeenschap eigen was. Hoewel Raptim niet kan worden beschouwd als ‘aan de verzuiling ontsproten’, had zij als profane organisatie toch wat meegekregen van de manifestatiedrift en de bescherming van de belangen van het katholieke

volksdeel, die aan de verzuilde organisaties eigen was. Het was bovendien duidelijk dat, hoewel in juridische zin geen cooperatie, Raptim in haar opzet een cooperatief karakter had. Er werd immers een voortdurend beroep gedaan op de loyaliteit en solidariteit van de reizigers om de eigen organisatie voorrang te verlenen boven andere, waarbij desnoods gevestigde belangen moesten worden prijs gegeven. Hier was ook sprake van een doelethiek, waarbij Raptim kon worden gezien als een 'instrument' om een hoger doel, dat van het ideale belang van de missie, te dienen.

Voor al het bestuur van Raptim handelde onder druk van de gespannen verhouding tussen het ideale en het economische belang. Het bestuur voelde zich in de steek gelaten door de klanten, die het directe profijt belangrijker vonden dan de koppeling van de doelstellingen van Raptim aan het ideaal van de missionaire functie. Het bestuur werd ook te veel in beslag genomen door de waan van de dag om met de nodige overtuigingskracht het voortbestaan van Raptim als een voor de missie belangrijke zaak over te brengen op de leiding van de orden en congregaties. Dat de negatieve geluiden dreigden te gaan overheersen, werd voor een deel veroorzaakt door het gebrek aan persoonlijke contacten van de directeur met de procureurs. Gedreven door het missionaire belang bleven bestuur en directeur optimistisch. Door de levering van goede en goedkope vervoersdiensten zou Raptim zich waar kunnen maken.

Ondanks de verbetering van de bestuurlijke en de persoonlijke verhoudingen bleven bij de leiding van de orden en congregaties negatieve gevoelens bestaan ten opzichte van Raptim. Eigenlijk vatte de gedachte post dat Raptim noch in positieve noch in negatieve zin een bijdrage leverde ten dienste van de missie. Raptim werd eerder beschouwd als één van de organisaties die vervoersdiensten verleenden dan als een organisatie die verbonden was aan de missie. De bereidheid om voor Raptim risico te lopen was niet groot.

Ook externe factoren keerden zich tegen Raptim. Toetreding tot de bedrijfstak van de reisbemiddeling was op zich gemakkelijk. Het verzet van de kant van gevestigde reisbemiddelaars tegen nieuwkomers was echter groot. De leveranciers van vervoersdiensten – scheepvaart-, luchtvaart- en spoorwegmaatschappijen – toonden zich nauwelijks bereid om aan nieuwkomers agentschappen en daarmee provisie-inkomsten te verschaffen. Een erkenning van de International Air Traffic Association (IATA), die niet verkregen kon worden zonder medewerking van de luchtvaartmaatschappijen, was nodig om rechtstreekse boekingen op lijnvluchten mogelijk te maken. Het bestuur en de directie moesten veel energie steken om een plaats in de reisbemiddelingsbranche te verwerven.



Ook de secretaris van het bestuur van de Stichting Raptim, hoofdaalmoezenier J.B. Van Croonenburg (vooraan rechts), was op 11 mei 1950 in Frankfurt aanwezig bij het vertrek van het missievliegtuig naar Zuid-Afrika.

II Coöperatieve discipline 1951-1959

I Marktverkenning

NA EEN AARZELEND BEGIN VAN de bedrijfsmatige activiteiten was aan het begin van de jaren vijftig de basis gelegd om Raptim te doen groeien. De onderlinge solidariteit van de missionaire instituties, van levensbelang voor het voortbestaan van Raptim, werd in abstracto aanvaard, maar aanvankelijk slechts schoorvoetend in daden omgezet. Het bestuur en de directie van Raptim kwamen er al spoedig achter dat het belang dat Raptim voor de missie had, niet vanzelfsprekend leidde tot de gewenste coöperatieve discipline die een perifere organisatie nodig had om tot ontwikkeling te komen.

De vereiste 'ondernemingsruimte' kon worden verworven door de missionaire organisaties te doordringen van het coöperatieve karakter van Raptim en ze tegelijkertijd de voordelen van een bedrijfsmatige aanpak duidelijk te maken, vooral aan de hand van concrete resultaten. De verbondenheid van het management met de Rooms-Katholieke Kerk verkleinde de organisatorische en de commerciële mogelijkheden om een volwaardige plaats in de reisbranche te verwerven. De wijze waarop het bestuur deze handicaps wist te overwinnen en saamhorigheid wist te verwerven, verstevigde de positie van Raptim als dienstverlenende onderneming.

Het marktaandeel dat Raptim in deze periode bereikte, kan worden afgeleid uit het aantal vervoerde missionarissen ten opzichte van het aantal dat daadwerkelijk van en naar de missiegebieden onderweg was. In 1959 waren er ongeveer 100.000 missionarissen in de missiegebieden werkzaam, van wie ruim 8 000 van Nederlandse afkomst (zie tabel 1). Wanneer we aannemen dat de periode die aaneengesloten in het missiegebied werd doorgebracht, verkort werd van gemiddeld tien tot vijf jaar, dan betekende dit in 1959 een vervoerspotentieel voor buitenlandse missionarissen van 36 800 en voor Nederlandse missionarissen van 3 200 reizen per jaar. In 1959 vervoerde Raptim Nederland 592 missionarissen per chartervlucht en, naar een voorzichtige schatting, 1200 missionarissen per schip, over land en per lijnvlucht. De charters werden voor 30% door Nederlandse

missionarissen bezet, terwijl de overgrote meerderheid van de reisbureauklanten uit landgenoten bestond. Via Raptim werden ongeveer 1380 Nederlandse missionarissen aan vervoer geholpen; hiermede had Raptim dus een marktaandeel op de Nederlandse missiereismarkt verworven van ongeveer 46%. Voor Raptim Nederland was het marktaandeel met betrekking tot het vervoer van buitenlandse missionarissen per charter nog altijd gering, namelijk 1,1% ¹

De voorwaarden waaronder Raptim zich in economische zin kon ontplooiën waren, gelet op de marktverhoudingen, gunstig te noemen. Dat er toch twijfel bestond over het voortbestaan lag vooral aan de houding van de missionaire organisaties tegenover een nieuw fenomeen: nieuw als organisatievorm en nieuw als wijze van transport. Gelukkig stond in de jaren vijftig het vooroorlogse 'hecht doortimmerde gebouw' van de Nederlandse missie nog fier overeind. Er waren voldoende mogelijkheden om tot groei en bloei te komen. Het idealisme van de missionarissen was letterlijk en figuurlijk grenzeloos en dit werd mede gevoed door de Pauselijke Missiewerken en de Priester Missiebond via de diocesen en de parochies. De daadwerkelijke activiteiten, vooral gericht op wat in profane termen ontwikkelingshulp heette, werden verricht door de priesters, zusters en broeders van de onderscheiden ordes en congregaties, en door enkele lekenorganisaties die werkzaam waren in de missielanden ²

De terughoudendheid die missionaire organisaties tegenover Raptim aan de dag legden, was te wijten aan de wat ongelukkige start en de weerstand tegen verandering. Daartegenover stond wel het groeiend besef dat Raptim voor de missie besparingen op de reiskosten en de reistijd kon betekenen. In de buitenlandse missie waren 34 verschillende priestercongregaties, 11 broeder- en 74 zustercongregaties werkzaam. Er bestond nauwelijks coördinatie tussen de orden en de congregaties, zodat iedere procure naar eigen goëddunken handelde ³. Ook Raptim ondervond hiervan de invloed. De besparingen op de reiskosten, waarbij de passageprijzen van de lijnvluchten en die per schip werden betrokken, werden door de leiding van Raptim over de periode 1949-1959 geschat op f 800 000. Hierbij moet wel worden bedacht dat al in het jaar 1940 de pauselijke missiegenootschappen f 780 000 ontvingen ⁴.

Het missionaire elan en het idealisme binnen de katholieke kerk lieten

¹ ARN 1959 en 1960, DI, *RAPTIM 1949-1959*, 12 april 1959, RA, Dijkster en Belt (accountants), *Rapporten inzake de controle van de jaarrekening 1959*, VB (20 april 1960), bijlage bij de agenda.

² Hogema, Een eigen plaats voor particulier initiatief, p. 19.

³ Ibidem, p. 31.

⁴ Roes, *Het groote missieuur*, p. 32, 35, 36.

het door leken geleide bedrijf Raptim niet onberoerd. Het bestuur spande zich in om de provinciale oversten van de missionerende orden en congregaties te overtuigen van het belang van Raptim. De gezagsgetrouwheid van de missionarissen overwon de scepsis die ten opzichte van Raptim bestond.

2. Omzet, winst- en bedrijfsontwikkeling

Uit tabel 2 blijkt hoe wankel de situatie in 1952 was. Er was sprake van een fors teruglopende omzet in dat jaar, zowel voor het chartervervoer als de reisbemiddeling. Daarna braken hoopvolle tijden aan. De toekenning van agentschappen aan Raptim door vrijwel alle scheepvaartmaatschappijen zorgde van jaar tot jaar voor een flinke omzetstijging bij het reisbureau. De jaren 1953, 1955 en 1959 spanden hierbij de kroon. De doorbraak bij de chartervluchten vond plaats in 1958 en 1959.¹

In de behaalde omzet weerspiegelde zich de evolutie van het luchtvervoer. De boekingen voor scheepspassages namen na 1956 gestadig af en die van het luchtvervoer namen sterk toe.² Gerekend naar de maatstaven van het Structuuronderzoek Reisbureaus, dat in 1973 werd uitgevoerd, behoorde Raptim met een omzet van ruim 2,8 miljoen gulden reeds in 1959 tot de grote reisorganisaties in Nederland.

Het economisch belang dat de missie had bij het functioneren van een eigen reisorganisatie was tweeledig. In de eerste plaats was er sprake van een besparing op de reiskosten door zelfvoorziening. Bovendien hadden de missie-organisaties belang bij de continuïteit van de organisatie. Dat betekende dat op zijn minst een evenwicht tussen kosten en opbrengsten noodzakelijk was. Verliezen konden worden geaccepteerd, mits er winstverwachtingen tegenover stonden en er voldoende reserves konden worden gevormd om de ondernemingsrisico's te dekken.

Het cumulatief saldooverlies dat blijktens de resultatenrekeningen van 1949 tot en met 1953 was opgelopen tot f 74.000, daalde als gevolg van de gerealiseerde exploitatie-overschotten in 1954 en 1955 langzaam tot f 58.000 in 1955. In de door de verliezen ontstane krapte aan bedrijfsmiddelen werd in 1952 voor een deel voorzien door een lening van de Propaganda Fide in Nederland van f 40.000.³

¹ Zie voorts de bijlagen.

² ARN 1951-1959, DI, Accountantskantoor F.C.A. Rimmelzwaan, *Accountantsrapporten* (1951 t/m 1954), Dijker en Belt (accountants) 1955 t/m 1959, DI, *Raptim 1949-1959*, 12 april 1959.

³ ARN 1952, Leningovereenkomst, 2 jan 1952

In het boekjaar 1956 werd het cumulatieve verliessaldo verminderd met de aflossing ter grootte van f 11 000 van de schuld die Raptim Rome (de in 1955 opgerichte internationale Raptim-organisatie) aan Raptim Nederland had. Deze schuld, die f 56 500 groot was, was ontstaan vanwege het feit dat de kosten van de internationale vestiging tot en met het jaar 1954 door Raptim Nederland waren gedragen. Raptim Nederland had, door de internationale uitbouw op zich te nemen, minder winst gemaakt dan wanneer de missiereismarkt uitsluitend vanuit Nederland was bediend.¹ Het jaar 1956 kan beschouwd worden als een keerpunt. De stijging van de omzet ging gepaard met een overschot op de exploitatierekening van ruim f 47 000, zodat de gecumuleerde verliezen over de voorgaande jaren eindelijk waren gedekt.

In de eerste bestuursvergadering van 1958 kwam de vraag aan de orde, of het verwachte overschot over het jaar 1957 aan de stichters kon worden uitgekeerd en hoe dat zou moeten gebeuren. Het bestuur nam het volgende standpunt in: "Gezien onze statuten en ons baserend op het standpunt dat de winst in feite geen winst is, kan het netto-overschot over 1957 worden uitgekeerd zonder dat dit op bezwaren zal stuiten van de van de zijde van de inspecteur der belastingen. De juridische wijze waarop moet nog worden gevonden."²

Het bestuur accepteerde het voorstel van de penningmeester om tot winstuitkering over te gaan en de renteloze voorschotten om te zetten in een rentedragende lening. Tijdens de bestuursvergadering van 22 februari 1958 werd al snel duidelijk dat de problematiek van de winstuitkering met de eventuele fiscale en juridische gevolgen zonder hulp van deskundigen niet kon worden opgelost. De voorlopige mening van het bestuur was dat de Stichting Raptim op een cooperatieve basis stoeide, omdat de klanten tevens eigenaars waren en recht hadden op de gemaakte winsten. Het bestuur voelde er echter op dat moment niets voor hieraan de juridische consequenties te verbinden door de stichting om te zetten in een cooperatieve vereniging. In de opvattingen van het bestuur zou bij het oprichten van een cooperatie geen reservevorming meer mogelijk zijn en zouden de leden niet gemotiveerd zijn de eventuele verliezen bij te passen. Zulks zou de stevige positie die Raptim had bereikt, aantasten.³

Na een oriënterend gesprek, dat op 22 februari 1958 werd gehouden tussen het bestuur en de directeur van Raptim enerzijds en de accountant J. N. Belt en de belastingdeskundige W. P. van Sikkelerus anderzijds, brachten

¹ ARN 1955, VB (22 aug. 1955 en 29 dec. 1955)

² ARN 1958, VB (7 jan. 1958)

³ ARN 1958, VB (14 febr. 1958)

de deskundigen een rapport uit. Dit rapport behelsde een voorstel de bestaande stichting om te zetten in een coöperatieve vereniging met uitgesloten aansprakelijkheid, waarbij overschotten die het chartervervoer opleverde aan de leden, konden worden uitgekeerd en niet als winst zouden worden belast. In de bestuursvergadering van 26 maart 1958 werd dit rapport in aanwezigheid van de deskundigen besproken. Op 23 mei 1958 besliste het bestuur tot wijziging van de juridische structuur. De op te richten coöperatieve vereniging zou de organisatie van de chartervluchten ter hand nemen.

Het bestuur van deze coöperatie zou dan een naamloze vennootschap oprichten, waarin de reisbureau-activiteiten zouden worden ondergebracht. Bij deze naamloze vennootschap, Raptim Nederland nv, waren de directeur en de overige personeelsleden in dienst. De coöperatieve vereniging vergoedde alle kosten die door de nv voor de chartervluchten gemaakt werden. Een bepaalde mate van de beïnvloeding van de fiscale winst van de nv was hierdoor mogelijk. De vereiste notariële akten werden op 27 augustus en 30 december 1958 voor notaris A.J.W. Kropman te Delft verleden.

De bestuurlijke verhoudingen wijzigden zich niet. De vertegenwoordigers van de leden van de coöperatieve vereniging waren dezelfde personen als die zitting hadden in de raad van beheer van de Stichting Raptim. Voorts bestond er een personele unie tussen de leden van de coöperatieve vereniging en de aandeelhouders van de naamloze vennootschap. Het bestuur van beide rechtspersonen had dezelfde samenstelling als die van de stichting en bleef dezelfde functie als voorheen vervullen. De directeur van Raptim werd tot directeur zowel van de coöperatie als van de nv benoemd.¹

De eerste ledenvergadering van de Coöperatieve Vereniging Raptim Nederland uA werd gehouden op 17 september 1958. De leden van de vereniging besloten het aan het bestuur over te laten op welke wijze de winst moest worden bestemd. De batige saldi van de jaren 1957 tot en met 1959 ten bedrage van f 217.000 werden in hoofdzaak gebruikt om de vermogenspositie van de coöperatie te versterken door storting op het ledenkapitaal.²

Het bestuur had veel tijd en energie besteed aan de normalisering van de verhouding tot de raad van beheer en had daardoor het heft in handen kunnen nemen om de ontwikkeling van Raptim op het nationale en inter-

¹ ARN 1958, VB (22 febr., 26 maart, 23 mei, en 11 nov. 1958); CO, Aan de Raad van Beheer van de Stichting Raptim van Dijker en Belt, accountants (14 maart 1958), Aan de Raad van Beheer van de Stichting Raptim van mr W.P. van Sikkelerus (10 mei 1958).

² ARN 1958, 1959, 1960 en 1961, VO (17 sept. 1958 en 10 sept. 1959), RA, Dijker en Belt (accountants), *Rapport inzake de controle van de jaarrekening*, 19 juni 1959, 27 juli 1960 en 5 juli 1961.

nationale vlak aan te vatten. De economische en de organisatorische problematiek die op het bestuur en management van Raptim afkwam, had vooral te maken met de bezetting en de organisatie van de chartervluchten en het benutten van de kennis en ervaring die de medewerkers van het reisbureau konden bieden.

De meeste aandacht ging uit naar wat men het charterbureau placht te noemen, omdat daar het grootste financiële risico werd gelopen. Bestuur en directie waren in staat dit risico te nemen door een actief wervings- en prijsbeleid te voeren. Wat het reisbureau betreft, moest worden afgewacht wie zich als klant meldde. Het reisbureau kende in de eerste drie jaren van zijn bestaan een zwakke positie omdat veelal commissiedeling moest worden toegepast, waardoor de inkomsten onvoldoende waren om de kosten te dekken. Toen in de jaren 1951 en 1952 de omzet daalde, had dit tot gevolg dat er voor het personeel onvoldoende werk was.¹ Voor het personeel dat de reisbureau-activiteiten verrichtte, bracht de samenwerking met de Nederlandse Reisvereniging voor Katholieken een welkome aanvulling op de dagelijkse bezigheden. In 1952 saneerde het personeel van Raptim de administratie van deze vereniging.²

Voor de werving van klanten op de chartervluchten waren de verbanden tussen Raptim en de missionerende orden en congregaties van belang. In Nederland zowel als in het buitenland werden daarom agenten aangesteld, van wie mocht worden verondersteld dat ze in staat waren de ideale reismarkt te bewerken. De directeur stelde bij zijn bezoek aan Rome in juni 1951 Montevecchi/Ruis definitief als agent aan. Aurelio Montevecchi was al vanaf 1949 als agent voor Raptim werkzaam, zij het dat hij tot 1951 niet veel activiteiten ontplooid. Ook in Londen, Parijs en Brussel werden agenten aangesteld. Buitenlandse en Nederlandse agenten waren vooral belangrijk voor de boeking van missionarissen op de heenreis van de chartervluchten naar Oost-Afrika. Voor de terugreis was de benadering van de vicariaten en de organisatie van de retourvluchten van het grootste belang om de bezetting van de vliegtuigen zodanig op peil te houden, dat zonder verlies kon worden gevlogen.

Het bestuur was zowel over de bezetting op de uit- als op de thuisreis van de chartervluchten in 1952 optimistisch gestemd en dacht zes tot acht van deze vluchten per jaar te kunnen organiseren, waarmee dan ruim 300 missionarissen naar Oost-Afrika zouden kunnen worden vervoerd.³ Entebbe en Dar es Salam waren belangrijke aan- en afvoerplaatsen voor de mis-

¹ ARN 1952, VB (14 maart 1952, 12 juni 1952)

² ARN 1952, VB (22 april 1952)

³ ARN 1952, VB (14 maart 1952)

sievluchten. De missiepost van de Witte Paters in Entebbe en de Raptim-agent Molenveld in Dar es Salam konden de aanvragen voor de thuisreis en tevens de binnenlandse vluchten ter plaatse regelen.

Van 1953 tot en met 1959 werden vijf à zes retourvluchten per jaar naar Oost-Afrika georganiseerd. De vraag naar vervoer nam toe als gevolg van een gunstiger verlofregeling voor de missionarissen, de toename van hun aantal en de groei van het aantal missionerende orden en congregaties dat Raptim voor de regeling van het vervoer verkoos. Wanneer er behoefte was aan transport naar West-Afrika, kon ook Frans Equatoriaal Afrika in het vluchtschema worden opgenomen. Tevens werd in 1958 na rijp beraad besloten, dat ook zendelingen van de Raptim-faciliteiten gebruik mochten gaan maken, met de beperking dat op vluchten die uitsluitend voor de missie werden uitgevoerd, geen passagiers zouden worden meegenomen die niet katholiek waren.

De stijging van de vraag werd opgevangen door vliegtuigen met een grotere capaciteit te charteren. In 1955 werden vier vluchten per Dakota met een capaciteit van 20 plaatsen uitgevoerd; twee keer werd met een Skymaster gevlogen die het dubbele aantal plaatsen van een Dakota bezat.¹ Bestuur en directie wilden niet alleen de missie ten dienste zijn met goedkoop vervoer, maar wilden ook dat Raptim voor derden chartervluchten uitvoerde om met de netto-opbrengst het werk van de missie te steunen. Door het organiseren van reizen voor de Katholieke Emigratie Stichting (familiebezoek naar Canada en de Verenigde Staten) en voor een jamboree van de padvindsters in Manilla lukte dit. Over deze mogelijke uitbreiding van activiteiten van Raptim werd door Diepen en Van Croonenburg cssp in 1959 een memorandum geschreven met de bedoeling daarvoor ook Raptim Rome te interesseren.

In een discussie tijdens de vergadering van 26 juni 1959 kwam het bestuur tot de slotsom, dat het geen zin zou hebben de steun van hoge kerkelijke autoriteiten te vragen voor activiteiten die buiten het missievervoer lagen. Het memorandum kon het beste gebruikt worden om Raptim Rome en de nationale Raptims te stimuleren in de transportsector buiten de missie, en aldus geld te verdienen ten bate van de missie.² Wel kon worden geconstateerd dat Raptim Nederland met zijn tweemaandelijks chartervluchten naar Oost-Afrika, vergeleken met de andere nationale Raptims die onder de koepel van Raptim Rome werkzaam waren, een prominente plaats innam in het missionaire vervoer. Raptim Nederland kon aantonen

¹ ARN 1956, RA, *Rapport aan de leden van de Raad van Beheer van de Stichting Raptim*, 1 juni 1956

² ARN 1959, VB (2 april 1959, met als bijlage een ongedateerd memorandum, en 26 juni 1959)

dat de missie aanzienlijke besparingen op haar reiskosten kon bereiken, wanneer van de chartervluchten van Raptim gebruik werd gemaakt

In het Mededelingenblad van november 1951 werden de passageprijzen op Oost-Afrika van Raptim vergeleken met de prijzen die moesten worden betaald voor vervoer per schip en per lijnvlucht. Uitgaande van het vervoer van 1032 missionarissen op de Oost-Afrika route tot en met september 1951 werd geconcludeerd "Ruw geschat kan men dus zeggen, dat de Stichting Raptim naast alle voordelen, die het organiseren van vluchten boven het reizen per schip biedt, alleen met de Afrika-vluchten de missie een besparing heeft opgeleverd van minimaal f 225 000 (verschil met de bootprijs, boordgeld van f 100 inbegrepen)"¹

De prijzen bleven concurrerend met die voor het vervoer per schip en ook met die van de lijnvluchten. Wel paste Raptim haar prijsbeleid aan door meer differentiatie in de tarieven te brengen bij de doorverbindingen in Afrika en ook door voordelige retourtarieven in te voeren.

De activiteiten die de reisbemiddeling vergden, namen pas sterk toe toen Raptim zich een vaste plaats in de branche had verworven. Met gematigd optimisme werd het eerste lustrum in 1954 feestelijk herdacht. In het Mededelingenblad van april 1954 werd hier door de voorzitter en secretaris van de raad van beheer aandacht aan geschonken onder het motto "In Neerland geboren door Rome verkoren". Het slotwoord luidde aldus "Gaarne spreken wij de hoop uit, dat Raptim zich in zijn tweede lustrum zowel nationaal als internationaal voorspoedig zal blijven ontwikkelen en dat het daarbij de steun zal mogen ondervinden van de Missie-Orden en -Congregaties door en voor wie de Stichting in het leven werd geroepen. Hiervoor zal uiteraard nodig zijn, dat allen overtuigd blijven van het enorme nut dat in een hechte samenwerking gelegen is. Ook op dit terrein zoeke men naar eenheid en coördinatie. En waar de Missie uit de aard der zaak alle volkeren overkoepelt, zal men ook de inspanningen, die haar moeten bevorderen, op internationale schaal dienen te bundelen"²

Het bestuur en het management werden niet moe er vooral in eigen kring op te wijzen dat de exploitatie van een reisbureau noodzakelijk was om het missievervoer van de plaats van vertrek tot de plaats van aankomst te kunnen regelen. Chartervervoer had veelal een aanvulling nodig van andere vervoersfaciliteiten. De vijf à zes chartervluchten per jaar leverden onvoldoende werk op voor het personeel dat minimaal aanwezig moest zijn.

¹ ARN 1951, DI, *Mededelingenblad* Nr 6, nov 1951

² ARN 1954, DI, *Mededelingenblad* Nr 20 april 1954



*De Witte Pater H.J.M. Hartman, voorzitter van de raad van
beheer van Raptim Nederland van 1951 tot 1956, hielp krachtig
mee de aarzelingen van de orden en congregaties te overwinnen om
van de diensten van hun eigen vervoersbedrijf gebruik te maken.*

Gelet op de kennis en kunde die het personeel van Raptim bezat op het gebied van reizen, was het logisch dat, waar mogelijk, ook reisbemiddeling los van de markt voor ideaal vervoer werd aangeboden, in directe concurrentie met andere reis- en passage-agenten. Raptim diende daarmee twee doelen: het contact onderhouden met de reismarkt en de versterking van de financiële basis.¹

De personeelsbezetting van Raptim had tussen 1950 en 1959 enige uitbreiding ondergaan. Waren er in 1950 inclusief de directeur vijf medewerkers in dienst, in 1955 werd een secretaresse in dienst genomen en steeg het aantal personeelsleden tot zes. Het bestuur en de directeur droegen er zorg voor dat het benodigde vakmanschap in huis werd gehaald. De leiding van de reisbureauwerkzaamheden werd opgedragen aan medewerkers die elders hun sporen verdiend hadden in de reisbemiddelingsbranche. Op 1 mei 1950 trad J. H. de Vrieze op een vijfjarig contract bij Raptim in dienst als chef van het reisbureau. Hij diende zijn contract echter niet uit en verliet Raptim op 31 maart 1953. In zijn opvolging werd, met vertraging, voor zien door J. Vilders, die op 1 december 1954 zijn functie bij het reisbureau De Wed. Jan van Wesel & Zoon te Amsterdam omruilde tegen die van chef van het reisbureau van Raptim.

De omzet groeide weliswaar, maar pas in 1955 namen, als gevolg van de groeiende medewerking van de zijde van de missionerende orden en congregaties en van de erkenning als reisbureau door de scheepvaartmaatschappijen, de commissieontvangsten zodanig toe dat het reisbureau geen verlies meer opleverde.² Uitbreiding van activiteiten als touroperator met een zogenaamd Inclusive Tour (IT) programma, waarbij reis en verblijf in een pakket voor de algemene reismarkt werd aangeboden, werd in 1959 voor het jaar 1960 gepland. Tevens werden in 1959 chartervluchten naar Canada georganiseerd voor de Noord-Brabantse Christelijke Boerenbond voor familieleden van emigranten.³ De Katholieke Emigratie Stichting droeg de organisatie van de reizen aan Raptim op. Deze stichting stelde de eis dat Raptim zich dan tevens in Noord-Brabant zou moeten vestigen. Raptim overlegde hierover met zijn agent, Reisbureau Wassing in Tilburg. Uit dit overleg sproot de overneming van genoemd reisbureau voort, waardoor Raptim met ingang van 1 januari 1960 over een eigen vestiging in Tilburg kon beschikken. De eigenaar van Reisbureau Wassing, Th. H. Th. Wassing, werd met ingang van dezelfde datum tot directeur benoemd.

Op 27 november 1959 werd een overeenkomst van overneming gete-

¹ ARN 1956, VB (31 juli 1956)

² ARN 1956, RA *Rapport aan de leden van de Raad van Beheer van de Stichting Raptim*, 1 juni 1956

³ ARN 1959, VB (2 april 1959)

kend. De koopsom bedroeg f 70.000. Het pand waarin het reisbureau was gevestigd werd van Wassing gehuurd voor f 4 500 per jaar ¹ Door deze overneming nam de omzet van Raptim met ruim een miljoen gulden toe ² Toeneming van werkzaamheden betekende dat op het niveau van specialistisch personeel uitbreiding werd gezocht. Deze werd gevonden in de persoon van de voormalig KLM-employe, L. Ruygrok, die 6 juli 1959 bij Raptim in dienst trad. Het organiseren van IT-reizen en het charterbedrijf werden aan hem toevertrouwd, zodat er meer tijd vrijgemaakt kon worden voor de ontwikkeling van het missie- en nu ook het zendingsvervoer.³

De opmars van Raptim in de geleerden van reisbemmiddelaars betekende tevens dat de behuizing aan de Gedempte Burgwal te klein en te weinig representatief werd bevonden. Eind 1958 nam het bestuur, na goedkeuring door de raad van beheer, de beslissing om een pand aan de Anna Paulownastraat in 's-Gravenhage aan te kopen en te verbouwen ⁴ Op 1 augustus 1959 werd het nieuwe pand betrokken. De inzegening door de internuntius mgr. J. Beltrami had op 19 oktober 1959 plaats, ter gelegenheid waarvan een ontvangst werd gehouden om het 10-jarig bestaan luister bij te zetten ⁵ Op 12 april, de datum van oprichting, verscheen in 1959 een gedenkschrift getiteld *raptim 1949-1959*, waarin de succesvolle ontwikkeling van Raptim in grote lijnen werd geschetst.⁶ De viering van het tweede lustrum werd door de raad van beheer van Raptim Nederland aangegrepen om voor de bestuursleden een pauselijke onderscheiding aan te vragen. De onderscheidingen werden uitgereikt door aartsbisschop mgr. B.J. Alfrink. Diepen, Van der Ven en Van Wessum ontvingen de onderscheidingstekenen behorende bij het commandeurschap in de orde van St. Sylvester en Bongaerts werd bevorderd van ridder tot commandeur in de orde van de H. Gregorius.

3 *Reacties uit de reismarkt*

De oprichting en expansie van Raptim bewerkstelligden dat een deel van de algemene reismarkt afgesplitst werd en voortaan door de consumenten

¹ ARN 1959, VB (25 nov 1959)

² ARN 1959, VB (24 sept 1959), de bij agendapunt 1 behorende documentatie, ongedateerd, A t/m G, inzake overneming Reisbureau Wassing

³ ARN 1959, VB (2 april 1959)

⁴ ARN 1958, VB (11 nov 1958)

⁵ ARN 1971, DI, Hans de Goederen *De geschiedenis van Raptim* ongedateerde summier geschiedschrijving van Raptim tot en met 1970

⁶ ARN 1959, H L F M. Stormans *Raptim 1949 1959*

zelf bediend zou worden. Zowel de lucht- en de scheepvaartmaatschappijen als ook de reisbemiddelaars reageerden afwijzend op wat zij als een inbreuk op de bestaande verhoudingen beschouwden. De scheepvaartmaatschappijen weigerden Raptim als agent aan te stellen voor de bemiddeling van hun dienstverlening. Deze maatschappijen sneden daarmee een belangrijke inkomstenbron af. Raptim was hierdoor immers gedwongen op basis van provisiegeding via reisbureaus die wel als agenten waren aangesteld, de reizen voor zijn klanten te regelen. De scheepvaartmaatschappijen en de reisbureaus voelden zich aanvankelijk gesteund door de verklaringen van een aantal orden en congregaties dat deze niet voornemens waren via Raptim te boeken. De verdeeldheid onder de potentiële Raptim cliënteel zagen de Nederlandse scheepvaartmaatschappijen met genoegen aan, omdat eensgezindheid hen tot concessies op het gebied van de transportvoorwaarden zou kunnen dwingen.¹

De buitenlandse scheepvaartmaatschappijen hadden minder scrupules ten aanzien van hun agenten in Nederland en waren van het begin af bereid Raptim als agent aan te stellen. De vrees dat het groeiend Raptim-vervoer in toenemende mate bij buitenlandse maatschappijen zou worden ondergebracht, bracht een aantal maatschappijen ertoe Raptim toch maar als officieel agent te benoemen. In een interne notitie van september 1950 werd door Raptim als beleidslijn vastgelegd: "Nu de centrale zetel in Nederland is gevestigd zullen Nederlandse Maatschappijen de voorkeur krijgen. Zouden ze echter niet bereid zijn tot het verlenen van de gebruikelijke commissie, dan wordt Raptim gedwongen gebruik te maken van buitenlandse diensten of tot het arrangeren van chartervluchten. Dat de invloed van de laatste methode voor de scheepvaartmaatschappijen merkbaar zal zijn, kan blijken uit de verhouding tussen de cijfers voor luchtcharters en zeepassages. De omzet voor zeepassages bedroeg gedurende de periode van mei 1949 tot mei 1950 3,7% van de omzet voor luchtcharters. Raptim kan voor de scheepvaartmaatschappijen geleidelijk de acquisitie onder de Missiecongregaties overnemen, waardoor voor die vervoerders een behoorlijke kostenbesparing wordt bewerkstelligd. Indien de grote scheepvaartmaatschappijen weer de vooroorlogse reductie van 15% voor Missievervoer invoeren, betekent de 5% commissie voor Raptim geen extra uitgave, daar zij toen toch ook aan de agenten 5% commissie moesten uitbetalen."²

De Holland-Amerika Lijn was in 1950 de eerste Nederlandse scheepvaart-

¹ ARN 1951 VB (30 jan 1951)

² ARN 1950 DI Notities betreffende Raptim 1 sept 1950

maatschappij die Raptim als agent erkende ¹ De Holland-Afrika lijn volgde op afstand door Raptim in januari 1953 voor een jaar boekingsbevoegdheid te verlenen. Dit betekende dat Raptim van deze belangrijke maatschappij de volledige commissie ontving ²

Een belangrijke doorbraak werd veroorzaakt door het unanieme besluit van de provinciaal-oversten van 24 april 1953 om zich achter Raptim te scharen en de scheepvaartmaatschappijen te verzoeken over te gaan tot erkenning van Raptim als reisorganisatie. Ter uitvoering van dit besluit werd door de secretaris van de Samenwerking Nederlandse Priester Religieuzen (SNPR), mr. Th. Keulemans OCarm, een brief gezonden aan de Nederlandse scheepvaartmaatschappijen. Een aantal maatschappijen ging weldra over tot erkenning. Maar er bleven problemen met de Stoomvaart Maatschappij Nederland en met de Koninklijke Rotterdamse Lloyd. Ondanks het feit dat herhaalde malen druk op hen werd uitgeoefend, bleven deze voor Raptim belangrijke leveranciers van vervoersdiensten weigeren Raptim tot hun agentencorps toe te laten ³. Beide maatschappijen wilden hun agenten beschermen en beschouwden Raptim niet als een zelfstandig reisbureau maar als een reisafdeling van de missie, zoals ook de Bataafse Petroleum Maatschappij en nv Philips Gloeilampenfabriek een eigen reisafdeling bezaten ⁴. Overigens was het wel zo dat Raptim in zijn mededelingenbladen uitvoerige berichten opnam over de afvaarten van de Stoomvaart Maatschappij Nederland en de Koninklijke Rotterdamse Lloyd ten gerieve van de missieprocures. In augustus 1954 kon Raptim berichten dat op de door deze maatschappijen ingediende aanvraag bij de Far Eastern Passengers Conference ter verkrijging van de erkenning als boekingsagent van de Stichting Raptim door de bij de Conference aangesloten maatschappijen positief was gereageerd. Raptim beschikte nu over alle erkenningen die voor boekingen bij de scheepvaartmaatschappijen nodig waren. ⁵

Samenwerking met de Nederlandse Reisvereniging voor Katholieken, die overigens niet zo succesvol verliep, bracht Raptim in nauwer contact met de reisbemiddeling in algemene zin. Het lag in de bedoeling van het bestuur door middel van deze samenwerking de rentabiliteit van het reisbureau te verbeteren door personeelsleden 'uit te lenen' aan het bureau van

¹ ARN 1951, DI, *Mededelingenblad* Nr 3, mei 1951

² ARN 1953, DI, *Mededelingenblad* Nr 13, febr 1953

³ Volgens mondelinge verklaringen van Van Wessum en Vincent Oor, die in 1955 als vertegenwoordiger van de broedercongregaties toetrad tot de raad van beheer, bepleiten zij de belangen van Raptim in een onderhoud met de directie van de Rotterdamse Lloyd in het begin van het jaar 1954.

⁴ ARN 1953, DI, *Mededelingenblad* Nr 16, aug 1953

⁵ ARN 1954, DI, *Mededelingenblad* Nr 22, aug 1954

die reisvereniging en daardoor de omzet te vergroten. De samenwerking die begin 1952 bij overeenkomst werd aangegaan, werd in december van datzelfde jaar weer beëindigd.¹ Wel bleven de Nederlandse Reisvereniging voor Katholieken en Raptim op basis van commissiedeling zaken met elkaar doen. Raptim fungeerde als agent van deze vereniging in Den Haag.

De moeilijkheden die Raptim in 1949-1953 ondervond om zich te profileren als een gespecialiseerde reisorganisatie werden spoedig bekend bij de concurrenten, moeilijkheden die betrekking hadden op de motivatie van de missie om van leverancier te veranderen, en op de personele en bestuurlijke problemen die Raptim als nieuwkomer op de reismarkt ondervond.² Herhaalde malen werd tijdens de vergaderingen van de raad van beheer gewezen op de vertrouwelijkheid van de notulen. Toch moest worden geconstateerd dat de geheimhouding een aantal keren werd geschonden.³ Het werd duidelijk dat de gevestigde reisorganisatoren en reisbemiddelaars zich niet zonder slag of stoot een in 1951 door directeur Weve geschatte omzet aan missionair vervoer ter waarde van anderhalf miljoen gulden wilden laten ontfutselen.⁴ Maar Raptim beschikte over 'contraspyonage' en kreeg de beschikking over een afschrift van een ongedateerde, met T ondertekende rapportage, die waarschijnlijk in 1953 was opgesteld door een vertegenwoordiger van reis- en passageagenten. De scribent wilde Rome op de hoogte brengen van de feitelijke situatie waarin Raptim zich bevond. Hij kenschetste die als weinig rooskleurig. Het was zeker geen internationale organisatie, daar was deze veel te Nederlands voor, zo betoogde hij. De samensteller besloot zijn rapport als volgt: "Er is mij gevraagd, een overleg tot stand te brengen tussen Nederlandse Reisbureaux-Passage agenten en de Raptim. In Rome leeft de hoop, dat hier een accord bereikt zal worden en is belangstellend uitgekeken naar de berichten hierover. Men mag en moet niet – om een goed te steunen – een ander goed aantasten of vernietigen. Dit was de boodschap welke een der hoge kerkelijke gezagsdragers mij meegaf en waarin de visie der kerkelijke autoriteiten belichaamd is."⁵

Op 1 oktober 1953 richtte de Nederlandse Vereniging van Passage-Agenten (NEPA) zich met een circulaire tot de in Nederland werkende missieprocures. Het was een reactie op het besluit van de provinciaal-oversten om Raptim unaniem steun te verlenen. Deze circulaire kon worden gezien als een

¹ ARN 1952, VB (8 dec 1952)

² ARN 1951, VB (10 maart 1951)

³ ARN 1951, VB (8 dec 1951)

⁴ ARN 1950, RA, J J Weve, *Rapport betreffende de stichting* 15 jan 1950

⁵ ARN 1951, DI, Ongedateerd afschrift van een rapportage ondertekend door T

eerste gezamenlijk optreden van deze in augustus 1953 opgerichte vereniging. In dit rondschrijven werd in een tiental punten de mogelijkheid van het voortbestaan van Raptim in twijfel getrokken. De SNPR, die had gezorgd voor de verspreiding van het standpunt van de provinciaaloversten inzake Raptim, gaf commentaar op de aantijgingen van de zijde van de NEPA, gericht aan de missieprocures. Dat de gelederen bij de missie nog onvoldoende gesloten waren, bleek wel uit het slot van dit commentaar: "Indien het waar is, dat de Nederlandse Vereniging van Passage-Agenten in het bezit is van verklaringen van Missieprocuren, welke niet stroken met het besluit van de SNPR d.d. 24 april 1953 en van een jongere datum zijn dan genoemd besluit, waaraan ten overvloede door alle missionerende Broeders- en Fraters- en zeer vele Zuster-Congregaties adhaesie is betuigd, dan lijkt het uiterst gewenst, dat maatregelen worden genomen om herhaling te voorkomen."¹

Dit standpunt – gevoegd bij de geleidelijke erkenning van Raptim als agent van de scheepvaartmaatschappijen – miste zijn uitwerking niet. Bovendien vormden de reisagenten een heterogeen gezelschap. De onderlinge solidariteit en de 'branche-bewustheid' waren gering. Dit blijkt bij voorbeeld uit een structuuronderzoek dat in 1972 en 1973 werd uitgevoerd.² Het is niet boud om te veronderstellen dat deze situatie zich ook in de jaren vijftig heeft voorgedaan. Grote reisbureaus als Lissone Lindeman en De Vries en Co benaderden Raptim om tot een vergaande samenwerking te komen. Het was de bedoeling om in dat geval het reisbureaugedeelte van Raptim over te nemen. Raptim liet zich niet verleiden; haar doelstellingen zouden dan immers in gevaar kunnen komen.³

De kleinere bureaus in de provincie, met name in het Zuiden van het land, lieten zich gaarne op basis van commissiedeling tot agent van Raptim benoemen en presenteerden zich soms als zodanig tegenover de missie. Tot agent voor Midden-Limburg werd met ingang van 1 juli 1952 de fa. H. Bertrams te Roermond benoemd; per 1 september 1953 volgde de benoeming van het Reisbureau Wassing te Tilburg tot agent voor Midden-Brabant.⁴ De missionerende orden en congregaties in Nijmegen en omgeving

¹ ARCSP 1953, CO (24 okt. 1953), 66 964/17.7, Van het Secretariaat der Nederlandse Priester-Religieuzen aan de Provincialaten van de Missionerende orden en congregaties. Met drie bijlagen.

² Van der Torn en Buningh (organisatieadviseurs), *Structuuronderzoek Reisbureau's*, Utrecht 1974. Eindrapport, in opdracht van de Beleidscommissie inzake het Structuuronderzoek Reisbureau's.

³ ARN 1953, VB (6 febr. en 10 juli 1953).

⁴ ARN 1952 en 1953, DI, *Mededelingenblad* Nr. 10, juli 1952 en Nr. 16, aug. 1953

zetten begin 1953 het te Nijmegen gevestigde reisbureau Marck Spier onder druk om een agentschap van Raptim op zich te nemen.¹ Een incident deed zich voor met het Reisbureau Daenen te Maastricht, dat zich als Raptim agent presenteerde zonder daarvoor toestemming van het bestuur te hebben. De eigenaar van dit bureau ondertekende als bestuurslid van de Nederlandse Vereniging van Passage-Agenten de circulaire d.d. 1 oktober 1953, gericht aan de procures, waarin werd aanbevolen Raptim te boycotten. Het bestuur besloot aan Daenen te berichten dat hij zich van het gebruik van de naam Raptim moest onthouden.² Met ingang van 15 december 1953 werd voor Amsterdam en omgeving de Wed. Jan van Wesel en Zoon tot agent van Raptim aangesteld.³ Ook België werd bij de versteviging van de positie van Raptim op de reismarkt voor ideëel vervoer betrokken door in Antwerpen Herfurth en Co met ingang van 1 januari 1954 als agent aan te stellen.⁴ De positie van Raptim op de Nederlandse reismarkt werd bovendien verstevigd door de overname van het Reisbureau Wassing in Tilburg per 1 januari 1960. Vanaf die datum beschikte Raptim over twee vestigingen, één in Tilburg en één in Den Haag.

De luchtvaartmaatschappijen waren qua prijsstelling gebonden aan de richtlijnen van de International Air Traffic Association (IATA). De bemoeienissen van de IATA strekten zich uit tot de formeel-juridische en technische aspecten van het luchtvaartbedrijf. Tevens kon deze organisatie erkenningen verlenen aan reisbureaus om rechtsteeks vliegtickets bij de luchtvaartmaatschappijen te betrekken. Met dit laatste werd beoogd de luchtvaartmaatschappijen te beschermen tegen onbekwame en financieel niet-draagkrachtige reisbemiddelaars.

Om ook de concurrentie in het charterluchtverkeer te beteugelen, namen luchtvaartmaatschappijen aangesloten bij de IATA in 1956 een resolutie aan waarbij de prijzen voor bijzondere vluchten aan beperkende bepalingen werden gebonden.⁵ Wanneer Raptim bij een IATA-maatschappij vliegtuigen wilde charteren volgens het systeem van de zogeheten 'Common Interest Group', mocht zo'n groep niet zijn gevormd uitsluitend met de bedoeling goedkoop te reizen. Om strijdigheid van belangen te vermijden mocht de organisator van de reis geen IATA-erkenning bezitten. De charterprijs mocht worden afgegeven op basis van goede trouw zonder dat verwezen behoefde te worden naar het gemeenschappelijk doel waarvoor de reis bestemd was. Een andere mogelijkheid was een vliegtuig te huren uitsluitend

¹ ARN 1953, VB (18 febr. 1953).

² ARN 1953, VB (9 okt 1953).

³ ARN 1953, DI, *Mededelingenblad* Nr. 18, dec 1953.

⁴ ARN 1954, DI, *Mededelingenblad* Nr. 19, febr 1954.

⁵ Butte, *Nieuwe grenzen boven Europa?*, p 64-65.



*De tussenstop in Malakal (Sudan) was noodzakelijk voor de zes dagen
durende reis naar Entebbe (Uganda).*

Directeur van Wessum (derde van rechts) begeleidde deze reis in 1951.

voor het eigen gebruik van een rechtspersoon, waarvoor het zogenaamde Own Use-tarief kon worden berekend. De reiskosten mochten dan niet aan de deelnemers worden doorberekend; wel konden vrijwillige bijdragen worden gevraagd.¹

Voor Raptim waren de charters van levensbelang! Om de mogelijkheid voor de KLM open te houden tarieven aan te bieden zowel volgens het Common Interest Group-systeem als volgens het Own Use-systeem, had het bestuur reeds in 1951 met opzet besloten geen IATA-erkenning aan te vragen. Het gevolg hiervan was wel dat Raptim als reisbureau geen vliegtickets van IATA-maatschappijen mocht afgeven en hiervoor was aangewezen op andere reisbureaus, die wel een IATA-erkenning bezaten. Toen in 1958 relaties waren aangegaan met de 'non-IATA carrier' Britavia, besloot het bestuur de erkenning aan te vragen.² Door zaken te doen met Britavia golden immers voor de chartervluchten geen IATA-regels meer en was voor de activiteiten van het reisbureau een IATA-erkenning van financieel belang.³

Het verzoek van Raptim om een IATA-erkenning werd op 21 november 1958 ingewilligd. Raptim was vanaf dat moment bevoegd om zelf vliegtuigbiljetten af te geven. Voor deze erkenning een feit was, ontstond er nog een achterhoedegevecht met de nepa. Het bestuur van deze vereniging protesteerde bij de IATA tegen de verlening van een erkenning aan Raptim. Deze protestbrief had nog een staartje, omdat hij mede ondertekend was door de secretaris van de nepa, J.W.F. Bunge, die tevens directeur van Raptim-agent Marck Spier was. De merkwaardige situatie deed zich voor dat een agent van Raptim, weliswaar in een andere kwaliteit, Raptim in haar ontplooiing probeerde te beknotten. Het bestuur van Raptim zegde de overeenkomst met Marck Spier met ingang van 1 april 1959 op en weigerde tevens het aanbod van Marck Spier, dat inhield ook in de toekomst de helft van de provisie aan Raptim te gunnen wanneer dit bureau zaken met Raptim relaties deed.⁴

Voor het charterbedrijf van Raptim waren de luchtvaartmaatschappijen

¹ Pompl, *Luftverkehr, eine ökonomische Einführung*, p. 118-120

² ARN 1958, VB, 26 maart 1958.

³ ARN 1955 en 1956, VB (29 dec 1955, 17 febr, 25 mei, 31 juli en 26 okt 1956) Het Bestuur onderkende reeds in 1956 de mogelijkheid om charter-contracten door een aan de missie verwante organisatie, zoals de Pauselijke Missiegenootschappen, de Provinciaalsvergadering of de SNPR, te doen afsluiten om zo de andere contracterende partij, in dit geval de KLM, meer vrijheid te geven de IATA-richtlijnen te volgen die op Raptim van toepassing waren. Daarmee kon worden bereikt dat Raptim als reisorganisatie wel de uitvoerder, maar formeel niet de contractpartij was bij het sluiten van charterovereenkomsten

⁴ ARN 1958 en 1959, VB (11 nov 1958, 5 febr en 2 april 1959).

onmisbaar. Na het faillissement van Aero Holland begin 1950 deed het Bedrijf Bijzondere Vluchten van de KLM zijn uiterste best Raptim als klant te verwerven voor de verhuur van vliegtuigen.¹ De verhouding tussen Raptim en de KLM was echter in 1950 aanmerkelijk bekoeld toen bleek dat de commerciële afdeling van deze maatschappij de missiereismarkt vanuit Duitsland benaderde en voor een geplande chartervlucht naar Zuid-Afrika ook de Nederlandse missionarissen trachtte te interesseren.² De missievluchten werden tot en met september 1951 door een kleine Britse chartermaatschappij, Air Transport Charters (ATC), verzorgd. Deze maatschappij, die over drie Dakota's DC3 beschikte, waarvan een met de toepasselijke naam Saint Saviour, was niet in staat de geplande vlucht van 3 juli 1951 uit te voeren. Het was aan de bereidwilligheid van de KLM te danken dat die vlucht met een KLM-machine toch nog kon worden gemaakt.³

In september 1951 werden de relaties met ATC verbroken en die met de KLM vernieuwd.⁴ Gedurende een zestal jaren leidden de onderhandelingen tussen C.A. Driessen, hoofd van het Bedrijf Bijzondere Vluchten, en het bestuur en de directie van Raptim tot een bevredigende planning en acceptabele prijs van de vluchten. De overeenkomsten die met de luchtvaartmaatschappijen werden gesloten, vond het bestuur van dusdanige importantie dat de onderhandelingen daarover zowel door de voorzitter en de secretaris van het bestuur, als door de directeur werden gevoerd.

De verhouding tussen de prijzen voor charter- en lijnvluchten wijzigde zich als gevolg van de invoering van de toeristenklasse bij de luchtvaartmaatschappijen. Vergeleken met de lijnvluchten namen de voordelen van het reizen per charter daardoor af.⁵ De ontwikkeling van de technologie in de luchtvaart maakte het mogelijk grotere toestellen, die sneller konden vliegen en meer zitplaatsen hadden, in te zetten. Eind 1956 maakte de KLM bekend dat de maatschappij de Dakota's buiten gebruik zou stellen en voortaan aan Raptim vluchten zou aanbieden die met de DC4 Skymaster zouden worden uitgevoerd. Hierdoor kon in één vlucht Oost- zowel als West-Afrika bediend worden.⁶

De onderhandelingen met de KLM over de voortzetting van de relatie verliepen stroef. Mogelijk speelde de functieverandering van Driessen, tot en

¹ ARN 1988, DI, C.A. Driessen, *Vluchtige bedrijvigheden*. Niet gepubliceerde herinneringen voor kinderen en kleinkinderen, p. 136

² ARCSF 1949, DI, nr. 66.964 17.7. Circulaire KLM, dec. 1949, met bijlage betreffende chartervluchten voor missionarissen Amsterdam-Johannesburg.

³ ARN 1951, CO (2 juli 1951), Voorzitter Bestuur Raptim aan Voorzitter van de Raad van Beheer.

⁴ ARN 1951, VB (15 sept. 1951).

⁵ ARN 1954, RA, *Rapport van de Raad van Bestuur aan de Raad van Beheer*, jan. 1954.

⁶ ARN 1956, VB (28 dec. 1956).

met 1956 verantwoordelijk voor de missievluchten, hierbij een rol. Omdat de directie van de KLM er kennelijk geen brood in zag dat Raptim van haar diensten gebruik bleef maken, besloot het bestuur in zijn vergadering van 7 januari 1958 andere luchtvaartmaatschappijen in te schakelen. De keus viel daarbij op de Engelse maatschappij Britavia en op Continental Airservices. In genoemde vergadering werd over de zakelijke relatie met de KLM het navolgende opgemerkt: "Het blijkt duidelijk, dat de KLM weinig of geen belangstelling meer heeft voor onze charters. De redenen hiervoor zouden kunnen zijn het feit, dat de KLM meent, dat onze charters voor haar niet lonend zijn, zij met grote moeilijkheden kampt wat betreft beschikbaarheid der machines en vliegend personeel en ook wellicht een zeker anti-katholicisme bij sommigen."¹

In 1959 stelde de KLM opnieuw pogingen in het werk om met Raptim zaken te doen. De tevredenheid over de nieuwe leverancier was echter groot en de prijzen van de KLM waren dusdanig hoog dat Raptim niet inging op het aanbod van de KLM.² Raptim charterde in 1959 wel een Super Constellation van de KLM. Dit vliegtuig vervoerde op 30 september 1959 92 missionarissen naar Afrika. Dit was qua capaciteit tot dan toe de grootste vlucht die door Raptim werd uitgevoerd. Namens het bestuur was pater Van Croonenburg bij het vertrek aanwezig. Raptim was echter nog niet echt tot de nationale carrier bekeerd.

2 Management en het ideale belang

De leiding van Raptim had niet alleen rekening te houden met organisatorische en bedrijfseconomische aspecten van het beleid, maar moest ook letten op de eisen die gesteld werden om een 'hoger doel' te bereiken. De raad van beheer moest het beleid toetsen aan levensbeschouwelijke normen en daarmee als bewaker optreden voor het belang dat Raptim voor de missie had. Een belang dat niet alleen van materiele aard was, maar zich ook in de vorm van onderlinge solidariteit en missionair idealisme manifesteerde. Er ontstonden spanningen tussen de raad van beheer enerzijds en het bestuur en het management anderzijds, als gevolg van de al dan niet vermeende onverenigbaarheid van beleidsdaden die zowel het ideale als het economische belang moesten dienen. In de opvattingen van het bestuur bemoeilijkte de raad van beheer de ontwikkeling van Raptim tot een

¹ ARN 1958, VB (7 jan 1958)

² ARN 1958, VB (24 juli 1958)

professionele organisatie Deze situatie werd nog verscherpt door het verschil in denkwerelden dat bestond tussen leken en priesters

Het bestuur van Raptim moest begin 1951 een beslissing nemen omtrent de vervanging van de directeur Weve, die met ingang van 1 januari 1951 om persoonlijke redenen ontslag had genomen Als interim-directeur trad de voorzitter van het bestuur, vice-admiraal L A C M Doorman op ¹ Het bestuur moest daarbij rekening houden met de rol van de raad van beheer, die toezicht hield op het door het bestuur en de directie gevoerde beleid De taakverdeling tussen de raad van beheer en het bestuur was vastgelegd in de Grondregelen van 22 juni 1950 De raad van beheer ging zich indringend bemoeien met de benoeming van een nieuwe directeur, hoewel dit recht aan het bestuur was voorbehouden In een vergadering van 10 maart 1951, die de raad van beheer buiten medeweten van het bestuur had georganiseerd, stelde de voorzitter, mgr H J J Van Hussen "() een Priester-Directeur is de oplossing, al is het maar tijdelijk, voor een jaar bij voorbeeld We kunnen de zaak dan beter beoordelen in die tijd " ²

Het leek erop dat de raad van beheer trachtte zijn invloed op het bestuur door zo'n benoeming te vergroten Het bestuur was intussen bezig met de sollicitatieprocedure voor een nieuwe directeur en was in gesprek met enige kandidaten In de gecombineerde vergadering van de raad van beheer en het bestuur van 16 maart 1951 sprak de raad van beheer zijn voorkeur uit voor een priester-directeur Van de zijde van het bestuur werd daartegen, bij monde van de voorzitter Doorman, stelling genomen Bestuurslid Van der Ven citeerde uit de notulen van de bestuursvergadering van 14 maart 1951 "Na ampele bespreking komt het bestuur tot de mening dat een Priester-Directeur financieel een voordeel kan betekenen en bovendien bij de verschillende congregaties een betere entree heeft Het nadeel is echter dat deze Priester-Directeur te minder geschikt is om business te bedrijven (zakelijke affaires, contacten met niet-katholieken), ze dat de Raad van Bestuur ten aanzien van een Priester-Directeur moeilijk corrigerend kan optreden, ze dat de Priester Directeur afhankelijk is van zijn Superieur en ten alle tijden kan worden weggehaald " ³ De raad van beheer ging uiteindelijk accoord met het standpunt van het bestuur om een leek als directeur aan te stellen Doorman gaf hierna een overzicht van de beschikbare kandidaten

Een ander verschil van mening tussen de raad van beheer en het bestuur

¹ ARN 1950, DI, *Mededelingenblad* Nr 1, 1950

² ARN 1951, VH (10 maart 1951)

³ ARN 1951 VB (14 maart 1951), VB/VH (16 maart 1951)

openbaarde zich in de gecombineerde vergadering van 16 maart 1951 over het benoemingsrecht van de accountant. Hoewel het bestuur vond dat er belangrijkere zaken aan de orde waren dan het aanstellen van een accountant, gaf het toch als zijn mening te kennen dat het bestuur gerechtigd was de accountant te benoemen en dat deze buiten zijn boekje ging, als hij niet alleen adviezen maar ook inlichtingen, buiten het bestuur om, zou geven aan de raad van beheer. Mgr. Van Hussen was echter van mening dat de raad van beheer geen verantwoordelijkheid kon dragen, als deze zich geen onafhankelijk oordeel kon vormen over de financiële situatie van Raptim. Over dit punt wilde hij deskundig advies inwinnen.¹

Dat advies kwam spoedig en wel van twee zijden. Notaris mr. C. H. C. M. Martens, de opsteller van de Grondregelen van 22 juni 1950, concludeerde in zijn brief van 27 maart 1951: "Vergelijken wij de organen van de Stichting Raptim met die van een Naamloze Vennootschap, dan is het bestuur van Raptim eenzelfde instantie als de directie van een nv. De directeur bij Raptim staat gelijk met een procuratiehouder. De Raad van Beheer vervult een taak gelijk aan die van de algemene vergadering van aandeelhouders en de Raad van Commissarissen bij een naamloze vennootschap. Naar mijn mening moet dus de accountant voor het toezicht ook door de Raad van Beheer worden benoemd en aangesteld."

Tevens vroeg mgr. Van Hussen raad aan zijn oudste neef, mr. dr. L. van Hussen, die tot dezelfde conclusie kwam als notaris Martens. Van Hussen ging in zijn aan mgr. Van Hussen gerichte rapport in op de structuur van Raptim, welke naar zijn mening meer aansloot bij de coöperatieve praktijk dan bij de bestuurlijke verhoudingen van een naamloze vennootschap. Hij stelde tevens dat de bij Raptim gebruikte omschrijving "Raad van Beheer" licht tot misverstand kon leiden, omdat deze raad volgens de Grondregelen niet mocht beheren. Alle daden van beschikking en beheer waren voorbehouden aan het bestuur en de directie. Aan het einde van zijn rapport gaf mr. Van Hussen nog zijn visie op de mogelijke internationale opzet van Raptim.²

Van deze adviezen werd het bestuur op de hoogte gebracht. Er moet echter worden betwijfeld of het bestuur het uitgebreide advies van Van Hussen ooit onder ogen heeft gehad. Van een fundamentele discussie over dit stuk is niets te vinden in de verslagen van de vergaderingen van het bestuur en de raad van beheer. Contre coeur accepteerde het bestuur van Raptim dat de accountant zijn rapport bleef richten aan de raad van beheer.

¹ ARN 1951, CO (27 maart 1951), Notaris mr. C. H. C. M. Martens aan Mgr. Van Hussen.

² ARN 1951, RA, *Advies aan Heer Mgr. Van Hussen 1/z Raptim* maart 1951, ondertekend door H.

De accountantskwestie had nog een lange nasleep. Het bestuur was niet tevreden over de activiteiten van het accountantskantoor F C A Rimmelzwaan en wist in 1954 te bewerkstelligen dat van accountant werd veranderd. Met ingang van het boekjaar 1955 werd door de raad van beheer de controle opgedragen aan Dijker en Belt, accountants te Den Haag.

In de vergadering van de raad van beheer van 8 december 1951, waarbij tevens de zittende bestuursleden F J H M van der Ven, A A I Teepe wv en B J van Croonenburg cssp waren uitgenodigd, nam de raad van beheer kennis van het ontslag van voorzitter L A C M Doorman en van het mogelijke ontslag van de penningmeester N J Wouterlood. De laatste zou "een beetje nolens volens" ontslag willen nemen. De raad van beheer besloot de voorgestelde kandidaten F J L Diepen, oud-directeur van Aero Holland, en mr L B A Minderop, directeur van de Nederlandse Credietbank nv te 's-Gravenhage, in het bestuur te benoemen en tevens Van der Ven als voorzitter aan te wijzen. Achteraf verweet mgr Van Hussen Van der Ven dat hij Minderop onvoldoende zou hebben voorgelicht over de zwaarte van de functie van penningmeester. Als gevolg hiervan kon Minderop deze functie niet aanvaarden, omdat hij daar onvoldoende tijd voor kon vrijmaken.¹ Van der Ven accepteerde de benoeming voorlopig voor een half jaar en raketde de accountantskwestie weer op door onder meer als voorwaarde voor zijn benoeming te stellen dat de accountantsbemoeiingen moesten worden verminderd.²

De onduidelijke afbakening van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de raad van beheer en het bestuur deed zich vooral gevoelen bij de noodzakelijk geachte mondiale ontwikkeling van Raptim, waarbij in eerste instantie de oprichting van en de samenwerking met Raptim Duitsland een belangrijke rol speelde. Wegens het missionaire belang rekende de raad van beheer het tot zijn taak de internationale uitbreiding van Raptim vorm te geven. Het bestuur was evenwel van mening dat de zakelijke aspecten bij de internationalisering een dusdanig belangrijke rol speelden, dat dit college daarvoor de verantwoordelijkheid moest dragen. De raad van beheer zou alleen als wegbereider moeten optreden bij de missionaire instituties om de Raptim-activiteiten te steunen. Het bestuur meende dat bij de onderhandelingen die plaats hadden over de oprichting van en de samenwerking met Raptim Duitsland, de raad van beheer te veel in de verantwoordelijkheden van het bestuur was getreden. Het bestuur nam dit zo hoog op dat in zijn vergadering van 17 juni 1952 het besluit viel ontslag aan de raad van beheer aan te bieden.

¹ ARN 1952 VB (15 juli 1952)

² ARN 1951 VH (8 dec 1951)

De secretaris van het bestuur stuurde de ongedateerde ontslagbrief met een begeleidend schrijven naar mgr. Van Hussen met de mededeling dat deze brief eind juni 1952 aan de leden van de raad van beheer zou worden gezonden.¹ In de ontslagbrief werd vermeld dat het aftreden geen door-gang hoefde te vinden, wanneer de raad van beheer zich zou kunnen verenigen met de visie van het bestuur, die als volgt werd verwoord: "De leiding, ook van de internationale uitbouw, ligt bij de Raad van Bestuur. Dit zeker voor de eerstkomende ontwikkelingsjaren. De Raad van Bestuur meent zonder deze leidingsmacht geen verantwoordelijkheid te kunnen dragen. Uiteraard blijft de supervisie en de controle op de Raad van Bestuur in uw handen."²

De ontslagbrief werd door het bestuur op 1 juli 1952 aan de leden van de raad van beheer verzonden.³ Overigens hadden de bestuursleden in een rapport aan de raad van beheer (het zogenaamde Paasrapport 1952) al eerder aangekondigd hun functies op zakelijke gronden ter beschikking te willen stellen, waarbij tevens het advies werd gegeven tot liquidatie van Raptim over te gaan. De ontslagbrief van 1 juli 1952 was als het ware de formele bevestiging van genoemd rapport.⁴

Een vergelijk tussen het bestuur en de raad van beheer over de internationale opbouw, de kwestie Duitsland en de afbakening van verantwoordelijkheden en bevoegdheden leek steeds moeilijker, nu er sprake was van een min of meer 'démisionair' bestuur. Zowel het Paasrapport als de ontslagbrief zetten de verhoudingen onder druk. Daarbij kwam nog dat de voorzitter van de raad van beheer en die van het bestuur elkaars opvattingen over het beleid niet apprecieerden.⁵

In de vergadering van de raad van beheer van 15 juli 1952 maakte mgr. Van Hussen zijn aftreden als voorzitter van de raad bekend. In deze vergadering, waarbij het bestuur niet aanwezig was, maakte de voorzitter van zijn hart geen moordkuil. Hij vond dat hij werd tegengewerkt in zijn pogingen de internationale organisatie van Raptim te realiseren. De ontslagbrief van het bestuur had hij ervaren als een pressiemiddel om de verantwoordelijkheid van de internationale uitbouw bij het bestuur te leggen. Samenwerking tussen de raad van beheer en het bestuur werd voorts bemoeilijkt door de starre en formele houding van Van der Ven. Hij deelde

¹ ARN 1952, VB (17 juni 1952).

² ARN 1952, CO (19 juni 1952), Raad van Bestuur aan Mgr. Van Hussen, met als bijlage de ontslagbrief van de Raad van Bestuur.

³ ARN 1952, VH/VB (15 juli 1952).

⁴ ARN 1952, RA, *Rapport aan de Raad van Beheer van het bestuur* (zogenaamd Paasrapport, dat in juni 1952 aan de Raad van Beheer was gezonden); VB (30 juni 1952).

⁵ ARN 1952, VB (17 juni 1952); VH (15 juli 1952).

tenslotte mee dat hij zich door gebrek aan tijd moeilijk ten volle aan Raptim kon geven

Er werd besloten dat mgr Van Hussen de gecombineerde vergadering met het bestuur zou openen, zijn aftreden bekend zou maken en zou aankondigen dat H J M Hartman wv voorlopig het voorzitterschap op zich zou nemen ¹ In deze vergadering kwam het tot een vergelijk De raad van beheer nam de reden voor het ontslag weg door accoord te gaan met de opvatting van het bestuur, dat het bestuur leiding moest geven aan de internationale ontwikkeling van Raptim ²

In 1955 droeg Hartman wv het voorzitterschap over aan P de Ruyter wv de toenmalige provinciaal-overste van de Witte Paters Tevens werd besloten A A I Teepe wv tot gedelegeerde van de raad van beheer in het bestuur aan te wijzen Pater Teepe had reeds een lange staat van dienst bij Raptim Hij was op 30 januari 1951 door de raad van beheer in het bestuur benoemd en zou voortaan in zijn functie van gedelegeerde als trait d'union tussen de raad van beheer en het bestuur fungeren De contacten en de samenwerking tussen de raad van beheer en het bestuur zouden hierdoor worden geïntensiveerd, zodat het eerstgenoemde college zijn taak als toezichthouder en waker over het ideeel welzijn van Raptim onbekommerd kon uitoefenen Via zijn gedelegeerde, die de bestuursvergaderingen bijwoonde, bleef de raad van beheer op hoogte van de gang van zaken bij Raptim Op deze wijze konden afwijkende opvattingen tussen beide colleges over het belang van Raptim voor de missie in een vroeg stadium worden signaleerd en besproken ³

Uit het voorafgaande blijkt dat de competentiestrijd tussen de raad van beheer en het bestuur in eerste instantie betrekking had op zaken die de interne organisatie raakten de status (priester of leek) en de benoeming van de directeur, en de aanstelling en het functioneren van de accountant De strijd verscherpte zich toen het beleid over de internationale verbreding van de Raptim organisaties aan de orde kwam Zonder dat dit door de raad van beheer zo duidelijk werd verwoord, was dit college bevreesd dat de expansie van Raptim onder de leiding van een lekenbestuur een te commercieel karakter zou krijgen De missie zou daardoor haar greep op de organisatie verliezen De slechte financiële resultaten in het begin van de jaren vijftig verscherpten dit conflict

¹ ARN 1952, VH (15 juli 1952)

² ARN 1952, VB/VH (15 juli 1952)

³ ARN 1955 VB/VH (23 mei 1955)



*Na de inspanning die een vlucht naar Afrika in 1951 met zich meebracht,
maakten Van Wessum (tweede van rechts) en N. Breebaart, gezagvoerder
bij de KLM, kennis met twee inwoners van Tabora.*

Door wijziging van de Grondregelen vormden de oprichters van de Stichting Raptim, aangevuld met het bestuur van de Verenigde Missionarissen, de stichtingsraad. De leden van deze raad kregen de bevoegdheid een raad van beheer te benoemen. De oprichters waren hierin vertegenwoordigd met ieder een lid en het bestuur van de Verenigde Missionarissen met twee leden.¹ Tot de oprichters behoorde ook de directeur van het Nationaal Bureau van de Pauselijke Missiewerken in Nederland, mgr Th. Bekkers, die in die hoedanigheid tevens als voorzitter van het bestuur fungeerde. Mgr Bekkers werd in februari 1950 in beide functies opgevolgd door mgr H. J. J. van Hussen. In juli 1950 werd hij als gevolg van de gewijzigde Grondregelen voorzitter van de raad van beheer van de Stichting Raptim. In de eerste door hem voorgezeten gecombineerde vergadering van de raad van beheer en het bestuur van 30 januari 1951 werd onder meer geconcludeerd dat 'meer propaganda, hoofdzakelijk apologetische, gewenst is'.²

Zoals reeds in het vorige hoofdstuk is vermeld had de raad van beheer een bestuur benoemd waarin drie leken en een priester zitting hadden: L. A. C. Doorman, vice-admiraal b.d. en sinds 1947 directeur van het Katholiek Thuisfront, J. van Croonenburg, c.s.s.p., aalmoezenier, F. J. H. M. van der Ven, fabrikant, en N. J. Wouterlood, Doorman, voorzitter van het bestuur, fungeerde tijdelijk als directeur omdat J. J. Weve op 1 januari 1951 zijn ontslag had genomen. Redemptus ofmcap, die als lid van de raad van beheer namens de Verenigde Missionarissen de vergadering van 30 januari 1951 bijwoonde, maakte in een verslag aan zijn provinciaal overste gewag van een pessimistische stemming over het voortbestaan van Raptim.³

In het openingsartikel van het Mededelingenblad van Raptim van mei 1951, geschreven door mgr Van Hussen en getiteld 'Het Internationaal Missie-Reisbureau raptim, het enige reisbureau waaraan de H. Congregatie v.d. Voortplanting van het Geloof een officiële aanbeveling verstrekte', benadrukte deze de ideale herkomst van Raptim. Citaten uit brieven van de Propaganda Fide en een in extenso overgenomen artikel uit de Agenzia Internazionale Fides van 7 mei 1949, onderstreepden deze opvatting. Mgr

¹ In de notariële akte van 22 juni 1950, waarbij de wijziging haar beslag kreeg, zag de stichtingsraad af van zijn instemmings- en goedkeuringsrecht met betrekking tot de besluiten die door de raad van beheer zouden worden genomen ter wijziging van de Grondregelen en met betrekking tot de bestemming van de gelden bij liquidatie van de stichting.

² ARN 1951 VB/VH (30 jan 1951)

³ ARCAP 1951 RA, P. XI 22, 7 febr 1951. Pater Redemptus ofmcap. Kort verslag van de vergadering van Raptim, 30 jan 1951.

Van Hussen ontleende daaraan zijn motivatie om zijn voorganger, behalve bij het Nationaal Bureau van de Pauselijke Missiewerken, ook in diens functie bij Raptim op te volgen ¹

Behalve door de vestiging van een 'monopolie', dat door Raptim werd uitgeoefend als een reisorganisatie door en voor de missie, en de herhaalde bevestiging hiervan wanneer de positie van Raptim in het geding was, speelde de leiding van de Propaganda Fide in Rome geen actieve rol ten behoeve van het voortbestaan en de groei van Raptim. Ze had zich tot 1950 slechts beperkt tot het verlenen van morele steun. Mgr Celso Costantini, secretaris van de Propaganda Fide, had reeds kort na de oprichting van Raptim met een brief van 9 april 1949 aan mgr Bekkers als directeur van het Bureau van de Pauselijke Missiewerken in Nederland, hem in overweging gegeven om morele steun aan Raptim te verlenen door zitting te nemen in het bestuur ². De uitoefening van die morele steun werd als het ware van Rome uit gedelegeerd aan Nederland.

Tijdens de jaarvergadering van de directeurs van de Pauselijke Missiegenootschappen, die op 5 juni 1951 in Rome werd gehouden, was mgr Van Hussen in de gelegenheid een uiteenzetting over Raptim te geven. Het gezelschap van nationale directeurs was belangrijk, omdat Raptim haar internationale doelstelling zou kunnen waarmaken wanneer actieve steun van de Pauselijke Missiegenootschappen zou worden ondervonden. Hij wees op de grote economische voordelen, die Raptim de missie te bieden had en stelde vervolgens "Als nevensdoel telt ook mee dat de jonge missionarissen en missiezusters, wanneer zij met de Raptim reizen, tezamen blijven en daardoor zich gescheiden kunnen houden van het doorgaans zeer mondaine milieu op de luxe transatlantische schepen" ³.

Mgr Van Hussen, die als voorzitter van de raad van beheer de bestuursvergadering van Raptim van 15 juni 1951 bijwoonde, bracht verslag uit van zijn reis naar Rome. In deze vergadering werd de toon gezet voor de verdere ontwikkeling van Raptim als internationale organisatie. Het bleek dat de Propaganda Fide geen standpunt innam over de versterking van de internationale positie van Raptim ⁴. Dat was ook niet zo verwonderlijk omdat deze congregatie betrokken was geraakt bij het conflict, dat sinds januari 1950 bestond tussen Raptim en mgr Mund, directeur van het bureau van

¹ ARN 1951 DI, H J J van Hussen, 'Het Internationaal Missie Reisbureau RAPTIM', in *Mededelingenblad* Nr 3 mei 1951

² ARN 1951, ibidem

³ ARN 1951, DI, H J J van Hussen, 'Raptim in Rome besproken. Nederlands initiatief krijgt internationale betekenis. Amerika en Frankrijk beginnen besprekingen', in *Mededelingenblad* Nr 4, juli 1951

⁴ ARN 1951 VB (15 juni 1951)

de Pauselijke Missiewerken in Duitsland, over de oprichting van een reisorganisatie door en voor de missie in Duitsland.¹ In Rome fungeerden dr. A. Wouters w.p. en in mindere mate P. van Gestel s.j. als propagandisten voor Raptim in het Vaticaanse circuit om met name de kwestie-Mund tot oplossing te brengen.² Het alleenrecht voor het missionaire vervoer moest wel bij Raptim blijven, maar om nationale initiatieven niet te frustreren moest de organisatorische opbouw aan de landelijke organisaties worden overgelaten. Rome wenste geen consequenties te verbinden aan zijn aanbevelingen en morele steun en liet verdere initiatieven over aan de raad van beheer van Raptim. De eenmalige ideële impuls moest voldoende zijn om Raptim ook internationaal tot wasdom te brengen. De waarborg dat de geestelijke waarden niet verwaarloosd zouden worden, was gelegen in de samenstelling van de raad van beheer en de positie die deze raad kon innemen tegenover het voornamelijk uit leken bestaande bestuur.

Als vervolg op de uiteenzetting die mgr. Van Hussen op de jaarvergadering van de nationale directeurs van de Pauselijke Missiegenootschappen op 5 juni 1951 te Rome had gehouden, rapporteerde hij op 23 april 1952 aan zijn collega-directeurs van de Pauselijke Missiegenootschappen over de ontwikkeling van Raptim. Hij wees daarbij opnieuw op de economische voordelen die Raptim voor de missie kon behalen, en deelde aan het slot mede dat missiesectie van de Militaire en Souvereine Orde van de Ridders van Malta aan de Algemene Raad van deze Orde een voorstel zou doen om Raptim bepaalde internationale privileges te verschaffen en financiële steun te verlenen.³ Mgr. Van Hussen woonde op 26 mei 1952 samen met de secretaris van de raad van beheer J.J.A. van Lieshout s.j. een bestuursvergadering bij ter bespreking van een door het bestuur uitgebracht rapport aangaande de overlevingskansen van Raptim.⁴ In dat rapport werd de mogelijke steunverlening door "een te Rome zetelende Pauselijke organisatie" genoemd. Mgr. Van Hussen deelde desgevraagd mede dat hij niet op de hoogte was van het bedrag dat de Maltezer Ridderorganisatie zich voorstelde aan Raptim te schenken.⁵

Het decreet, dat een overeenkomst van ondersteuning aan Raptim behelsde van de zijde van de Militaire en Souvereine Orde van de Ridders van

¹ ARN 1950, CO (4 jan. 1950), Mr. J.J. Weve aan A. Wouters te Rome; CO (12 jan. 1950), A. Wouters aan mr. J.J. Weve; CO (12 april 1950 en 14 april 1950), mr. J.J. Weve aan Pater A. Wouters te Rome.

² ARN 1951, VH (10 maart 1951).

³ ARN 1952, RA, *Rapport présenté par mgr van Hussen à la réunion du Conseil Supérieur de l'Oeuvre Pontificale de la Propagation de la Foi*, 23 april 1952.

⁴ ARN 1952, RA, Ongedateerd rapport van het bestuur aan de raad van beheer

⁵ ARN 1952, VB (26 mei 1952)

Malta, werd namens Raptim door het bestuur tijdens de vergadering van 25 juli 1952 in dank geaccepteerd. In de brief die Raptim zou verzenden, werd voorgesteld om mgr. H.J.J. van Hussen, A. Wouters en F.J.H.M. van der Ven namens Raptim zitting te laten nemen in de Algemene Raad van de genoemde Orde.¹

Volgens de opvattingen van het bestuur van Raptim mocht deze Raad geen directe invloed uitoefenen op het beleid van Raptim, maar moest zijn taak beperkt blijven tot de bestudering van de mogelijkheden tot samenwerking en de bespreking van eventueel toe te kennen onderscheidingen aan personen en instanties die zich voor Raptim verdienstelijk hadden gemaakt. Ook dat zou in de bewuste brief tot uitdrukking worden gebracht.² P.A. van Gestel SJ, assistent van de generaal-overste te Rome, die op 26 september 1952 door het bestuur van Raptim werd ontvangen, was van mening dat de effectuering van de overeenkomst tussen de Maltezer Orde en Raptim nog wel even op zich zou laten wachten door kerkrechtelijke problemen over de status van deze Orde.³ Wouters bracht het bestuur van Raptim ervan op de hoogte dat de Ridders van Malta hadden besloten een schenking te doen van f 15.000, waarbij de vraag aan de orde kwam hoe Raptim dat geld dacht te besteden. De voorkeur ging uit naar gedeeltelijke financiering van de internationale uitbouw en ondersteuning van de nationale Raptim afdelingen.⁴ Het bestuur van Raptim accepteerde de gift, die werd verlaagd tot f 6.000.⁵ Het werd van belang geacht dat de Maltezers naast financiële ook morele steun aan Raptim verleenden.⁶ Ter gelegenheid van het vijftigjarig bestaan van Raptim in 1954 had de Militaire en Souvereine Orde van Malta door het uitreiken van hoge onderscheidingen uitdrukking gegeven aan haar bewondering voor het werk van Raptim.⁷ Nu er van buitenlandse en vooral ook van binnenlandse zijde niet zoveel con-

¹ In de definitieve versie van de brief was mgr. Van Hussen vervangen door P.A. van Gestel SJ.

² ARN 1952, VB (25 juli 1952 en 25 aug. 1952).

³ ARN 1952, VB (26 sept. 1952).

⁴ ARN 1953, VB (11 nov. 1953). DI, in *Mededelingenblad* Nr 14, april 1953, 'De Militaire en Souvereine Orde van de Ridders van Malta'.

⁵ ARN 1953, VB (21 maart, 21 april en 18 mei 1953). De gift bleef uiteindelijk beperkt tot f 6.000 onder de voorwaarde dat dit bedrag rechtstreeks aan de missionerende orden en congregaties ten goede moest komen. Raptim moest zorg dragen voor de verdeling. Na enige aarzeling besloot het bestuur de gift te accepteren en accoord te gaan met de door de Conseil voorgestelde verdeling, waarbij Raptim-Duitsland f 1.500 en Service de Mission f 1.000 zouden ontvangen.

⁶ ARN 1954, VB (22 maart en 16 juni 1954). Als tegenprestatie werden de Maltezers in de gelegenheid gesteld deel te nemen aan enkele vluchten om zo van nabij het werk van van Raptim mee te maken.

⁷ ARN 1954, DI, *Mededelingenblad* Nr 21, juni 1954.

creets te verwachten viel, moesten het bestuur en de directie van Raptim zelf activiteiten gaan ontplooiën om de missionerende orden en congregaties te bewegen Raptim als hun eigen reisbureau te erkennen en er ook gebruik van te maken.

Het jaar 1952 was in alle opzichten een moeilijk jaar. Het bestuur stelde in twee rapporten zijn ontslag aan de orde bij de raad van beheer. Het wilde de financiële verantwoordelijkheid niet langer dragen omdat het uit zakelijk oogpunt niet verantwoord werd geacht Raptim te continueren. Uit ideële overwegingen zou de raad van beheer kunnen besluiten toch met Raptim door te gaan. In dat geval waren de bestuursleden en de directeur bereid om aan te blijven. Ook waren zij bereid, indien tot liquidatie werd besloten, hun functie zo lang als nodig en wenselijk was te blijven waarnemen.¹ In de vergadering van de raad van beheer van 19 december 1952 noemde de voorzitter, Hartman, het rapport van 10 december 1952 "een soort bom", waarmee het bestuur de bedoeling had de waarschuwing af te geven dat het niet verantwoordelijk kon worden gehouden voor een toekomstig deficit van Raptim. Een schot voor de boeg van de raad van beheer om dit college tot ijver aan te sporen om Raptim bij de missionerende orden en congregaties beter dan tot nu toe aan de man te brengen.²

In de gecombineerde vergadering met het bestuur van dezelfde datum pakte de raad van beheer de handschoen op. De raad zou zich gaan inzetten om bij de missionerende orden en congregaties de doelstellingen van Raptim toe te lichten en hen aan te sporen deze organisatie, opgericht voor en door de missie, te steunen. De verstandhouding tussen de raad van beheer en het bestuur was aanzienlijk verbeterd. Enige zaken die conflictstof in zich droegen, zoals de aanwijzing van een nieuwe accountant, de vaststelling van het huishoudelijk reglement en de benoeming van een penningmeester, werden geregeld.³ In een rapport van het bestuur van januari 1954, gericht aan de raad van beheer, bleef het bestuur uit zakelijke overwegingen bij zijn standpunt dat de bestuursfuncties ter beschikking van de raad stonden, waarbij verwezen werd naar de rapporten van 1952. De scherpe toon van de voorgaande rapporten was evenwel verdwenen en in de slotopmerking stelde het bestuur: "Reeds in de bestuursvergadering van 27 augustus j.l. (1953) werd ernstig de vraag onder de loupe genomen, of de huidige werkwijze wel de meest efficiënte was en of op andere wijze een snellere en grotere vlucht van Raptim verwacht kon worden. Een bevredigend antwoord werd niet gevonden maar wel was men overtuigd,

¹ ARN 1952, RA, *Rapport aan de Raad van Beheer van Raptim van de Raad van Bestuur* (ongedateerd).

² ARN 1952, VB/VH (19 dec 1952).

³ ARN 1952, *ibidem*

dat degenen, waarvoor Raptim werd opgericht, meer 'Raptim-minded' gemaakt dienden te worden Hoe¹"

De raad van beheer besloot de provinciaal-oversten te benaderen met het verzoek of er een mogelijkheid was een pater te belasten met het bezoeken van orden en congregaties om propaganda voor Raptim te maken.² Toch bleven bij diverse missieprocures bezwaren bestaan tegen Raptim. De missiesectie van de provinciaalsvergadering, die op 20 januari 1953 in Sparrendaal bijeenkwam, verwoordde de bezwaren in een voorlopig verslag.³ Het bestuur besloot nogmaals druk uit te oefenen. Het stelde een rapport op ten behoeve van de provinciaalsvergadering op 24 april 1953. In dit rapport werd uitgebreid ingegaan op de bezwaren tegen Raptim. Vooral de gevoeligheden met betrekking tot eventuele verbreking van de bestaande relaties en de angst voor nadelige gevolgen voor de dienstverlening, wanneer Raptim over een monopolie beschikte, scoorden hoog. Het bestuur van Raptim sloot het rapport af met de conclusie: "Indien men van Raptim in Nederland een krachtig orgaan wil maken – dat dit mogelijk is blijkt uit het feit, dat Raptim haar levensvatbaarheid heeft bewezen, ondanks de tegenwerking van de Maatschappijen en ondanks de lang niet voldoende medewerking van de orden en congregaties – dan is het noodzakelijk, dat de gezamenlijke Provinciaals van de Missie-Orden en Congregaties zich unaniem uitspreken voor de Stichting Raptim en ook van de diensten van deze Stichting gebruik maken, hun visie op dit gebied bekend maken aan de betrokken Maatschappijen en ook de Broeders- en Zustercongregaties beïnvloeden, welke in de verschillende missiegebieden werkzaam zijn."⁴

Tijdens de vergadering van de provinciaal-oversten op 24 april 1953 in Culemborg, waarin dit rapport ter discussie was gesteld, viel eindelijk het besluit zich unaniem achter Raptim te scharen. Dit was een zeer belangrijke stap in de geschiedenis van Raptim. Om de betrokkenheid van de provinciaal-oversten bij Raptim te vergroten werd vervolgens in vergadering van de raad van beheer van 27 mei 1953 besloten de twee vertegenwoordigers van de Verenigde Missionarissen te vervangen door de provinciaal van de orde der carmelieten en die van de franciscanen.⁵

Een ander structureel probleem betrof het draagvlak van Raptim. Om dit

¹ ARN 1954 RA, *Rapport van de Raad van Bestuur aan de Raad van Beheer van Raptim jan 1954*

² ARN 1952, VH (19 dec 1952)

³ ARN 1953, VD, *Voorlopig verslag omtrent de kwestie Raptim van de missiesectie van de Provinciaalsvergadering, 20 jan 1953 te Sparrendaal*

⁴ ARN 1953, RA, *Rapport van de Stichting Raptim aangeboden aan de Missiesectie van de Provinciaalsvergadering ter goedkeuring, 24 april 1953*. Met de in het citaat genoemde Maatschappijen worden scheepvaartmaatschappijen bedoeld

⁵ ARN 1953, VB (27 mei 1953)

te verbreden besloot de raad van beheer in 1954 een vertegenwoordiger van de broeder-congregaties in zijn college op te nemen, hetgeen tijdens de gecombineerde vergadering van de raad van beheer en het bestuur van 23 mei 1955 werd geëffectueerd. De vergadering benoemde Broeder Vincen-tianus, die tot de congregatie van Onze Lieve Vrouwe van Lourdes be-hoorde, tot lid van de raad van beheer.

Voor een aantal provinciaal oversten viel het evenwel niet mee het oude zeer, dat ten opzichte van Raptim bestond, te vergeten en de procures er van te doordringen dat hun reizen via Raptim geboekt moesten worden. Vooral de franciscanen bleken moeite te hebben met de uitschakeling van de reisbureaus waarmee zaken werden gedaan en handelden niet overeen komstig het door hun provinciaal mede ondertekende besluit van 24 april 1953.¹ Inmiddels was het bestuur erin geslaagd P. van der Ploeg cssp als reizend promotor aan Raptim te verbinden, waarmee het bestuur gevolg gaf aan het besluit dat door de raad van beheer was genomen.²

De raad van beheer en het bestuur van Raptim spanden zich beide in om het bestaansrecht van Raptim aan te tonen en een beleid te voeren dat op continuïteit gericht was. Bij de raad van beheer stonden idealistische overwegingen voorop. De raad kan worden beschouwd als de 'bewaker' van de missie-belangen, belangen als levensbeschouwelijke waarden, die uitste-gen boven de door Raptim te bereiken besparingen. Bij het bestuur preva-leerde de zakelijke kant. Het bestuur was in staat gebleken een opvolger voor Weve aan Raptim te verbinden. Met ingang van 1 mei 1951 was mr J. M. van Wessum bij Raptim in dienst getreden. In het mededelingenblad van mei 1951 vermeldde het bestuur: "Het bestuur van Raptim heeft in Mr van Wessum een directeur gevonden, die gewend is in lijnen te denken. Voor hem is de aarde de bereide globe. Bovendien is hij als fervent katho-liek een man, die niet op de allereerste plaats om economische belangen zijn belangrijke functie bij de KLM prijsgaf, maar omdat hij het missiewerk zulk een warm hart toedraagt, dat hij graag heel zijn persoonlijke kennis in dienst van de missie wil stellen."³

Van Wessum functioneerde tot 1 april 1955 als directeur en werd een maand later benoemd tot secretaris van het bestuur. Zijn opvolger, H. L. F. M. Storimans, trad op 1 mei 1955 in dienst van Raptim.⁴ Van der Ven, die eind 1951 het voorzitterschap van Doorman had overgenomen, en directeur Van Wessum waren de stuwende krachten die Raptim door een moeilijke periode hebben heengeholpen, speciaal in de kritieke periode ge-

¹ ARN 1953 CO (6 aug 1953) Directeur Van Wessum aan H. v.d. Eynden OFM.

² ARN 1953 VB (11 maart 1953).

³ ARN 1951 DI Mededelingenblad Nr. 3, mei 1951.

⁴ ARN 1955 VB (7, 23 en 27 maart 1955).

durende het jaar 1952 De overlevingskansen van Raptim waren naar hun mening het beste gediend met een zakelijke aanpak van de dienstverlening aan missionerende orden en congregaties Om kwalitatief goede en qua prijs concurrerende diensten aan de man te brengen was niet eenvoudig Raptim moest de markt intensief bewerken, in P van der Ploeg cssp was een vertegenwoordiger gevonden die de procures bezocht om hen over te halen toch vooral met Raptim te reizen ¹ Zijn activiteiten waren zo succesvol dat in een rapport aan de leden van de raad van beheer van 1 juni 1956 kon worden gemeld "Wij prijzen ons gelukkig u te kunnen mededelen, dat wij momenteel de medewerking hebben van praktisch alle orden en congregaties Ook de zuster congregaties hebben na een lezing van de directeur in Den Bosch en door het onvermoeibare werken van de zeereerwaarde pater P v d Ploeg hun afzijdige houding opgegeven en zij steunen nu bijna allen onze werkzaamheden " ²

6 Internationale opbouw Raptim Duitsland en Raptim Rome

De dienstverlening ten behoeve van de missionerende orden en congregaties geschiedde bij Raptim door twee gescheiden activiteiten, te weten het verkopen van de plaatsen in gehuurde vliegtuigen en de individuele reisbemiddeling voor alle soorten van personen- en vrachtvervoer Er functioneerde dus een charterbureau en een reisbureau, die qua beleid een andere aanpak vereiste Bij het charteren van vliegtuigen vond de reis volledig in eigen beheer plaats De zorg voor de planning van de vluchten, de prijsstelling, de werving van klanten, de begeleiding, het toezicht op kwaliteit en veiligheid waren de taken van het management Het verschil tussen de geschatte en de werkelijke bezetting kon winst of verlies opleveren Bij de reisbemiddeling beperkte de verantwoordelijkheid zich tot het vinden van de juiste route en het verstrekken van de reisbiljetten Tevens kon er sprake zijn van de verzorging van logies, het transport van goederen en het sluiten van de vereiste verzekeringen De beloning hiervoor bestond uit de commissie die door de producenten van de diensten werd verstrekt

Voorts tekende zich een onderscheid af tussen de nationale en de internationale taken, die Raptim als hulporganisatie van de missie op zich moest nemen om haar bestaansgrond waar te maken Gelet op de gebruikers van de diensten van Raptim kan worden geconstateerd dat het char-

¹ ARN 1953, VB (II maart 1953)

² ARN 1956 RA H L F M Storimans *Rapport aan de leden van de Raad van Beheer van de Stichting Raptim*, 1 juni 1956

terbureau vooral internationaal werkte, en het reisbureau een nationaal karakter had. Er zijn na 1950 geen statistische gegevens beschikbaar van het aantal buitenlandse missionarissen dat van de Raptim-charters gebruik maakte. Uit een passagierslijst van een vlucht die de KLM met een Super Constellation op 30 september 1959 uitvoerde van Amsterdam naar Entebbe, bleek dat van de 90 passagiers er 58 van buitenlands origine waren.¹ Gelet op registraties in de jaren 1949 en 1950 kan worden aangenomen dat 60 à 70 % van de passagiers op de chartervluchten buitenlanders waren.

Omdat Raptim, hoewel van Nederlandse origine, zich presenteerde als een 'Romana Associatio' en ten dienste stond van de missie, die multinationalaal was georganiseerd, lag vestiging van Raptim-organisaties buiten Nederland onder beheer van Rome voor de hand. De eerste poging om tot een internationale organisatie te komen dateert van 18 mei 1951. Er vond een gesprek plaats tussen mgr. K. Mund en mgr. G. Dossing, vertegenwoordigers van de Pauselijke Missiewerken in Frankfurt, en Raptim, vertegenwoordigd door mgr. Van Hussen, Van Lieshout SJ, Van der Ven, Van Wessum, en L. van Hussen als extern adviseur. Er werd in dit gesprek gepoogd om te komen tot "geschikte methoden, om de tot nu toe vanuit Den Haag en vanuit Frankfurt geleide missievluchten op een internationale gemeenschappelijke basis te stellen en om de trein- en scheepspassages zo voordelig mogelijk te bewerkstelligen." Aldus luidde de aanhef van het verslag, waarin voorts in tien punten werd samengevat welke maatregelen moesten worden genomen om tot een internationale organisatie van Raptim te geraken.²

Ter voorbereiding van deze bespreking hadden de Duitse deelnemers aan mgr. Van Hussen een ontwerp doen toekomen van een samenwerkingsverdrag tussen Raptim Nederland en een nog op te richten Raptim Duitsland. In dit ontwerp was evenwel geen sprake van een internationale status van Raptim, doch alleen van een bilaterale overeenkomst, waarbij Duitsland de boventoon voerde.³ In de vergadering van het bestuur van 15 juni 1951, die werd bijgewoond door mgr. Van Hussen, namen Van der Ven en Van Wessum het op zich om een rapport op te stellen met uitgewerkte voorstellen over de internationale en nationale taken van Raptim en

¹ ARN 1959, VB (24 sept 1959), bijlage agendapunt 2.

² ARN 1951, VD (18 mei 1951), Verslag van een gesprek in Den Haag tussen mgr. Van Hussen, mgr. Mund, mgr. Dossing, Van Lieshout SJ, L. van Hussen, Van der Ven en Van Wessum.

³ ARN 1951, CO (5 mei 1951), Mgr. Van Hussen aan Vice-admiraal Doorman CO (10 mei 1951), Vice-admiraal Doorman aan mgr. Van Hussen, RA, Afschrift rapport mr. dr. L. van Hussen aan mgr. Van Hussen, mei 1951.

hun onderlinge samenhang.¹ Na een aantal discussies tussen de raad van beheer en het bestuur kwam men tot een eensluidende opvatting, die op 16 juli 1951 in een rapport werd vastgelegd, getiteld: Visie van de Raad van Beheer en het bestuur der Stichting Raptim op de mogelijkheid en wijze van internationale uitbouw der stichting.

In grote lijnen kwam het erop neer dat Raptim internationaal zou worden overkoepeld door een Internationale Vergadering, waarin de landelijke organisaties en vertegenwoordigers van de oprichters zitting hadden. De macht van deze vergadering was vooral gelegen in de zeggenschap over de gebiedsafbakening, de beoordeling van de luchtvaartmaatschappijen op het gebied van veiligheid en het toezicht op het prijsbeleid, dat door de nationale organisaties werd gevoerd. De opzet zou een experimenteel karakter dragen.² In de bestuursvergadering van 14 augustus 1951 maakte Van der Ven er melding van dat de Duitse vertegenwoordiging in een vergadering, die in 's-Hertogenbosch plaats had, op enkele kleine wijzigingen na accoord kon gaan met het Nederlandse voorstel. Met ingang van 1 augustus 1951 zouden de kosten van de Internationale Vergadering, die dan nog slechts zou bestaan uit twee nationale Raptim-organisaties, gedeeltelijk aan de Duitse organisatie kunnen worden doorberekend.³

Op 3 december 1951 werd in Keulen de oprichtingsakte van Raptim Deutschland gmbh voor notaris Franz Lemmens verleden. De aandelen van de Duitse Raptimorganisatie waren in handen van de missionerende orden en congregaties. De bestuurlijke verantwoordelijkheid berustte bij de aandeelhoudersvergadering, die zich voor de dagelijkse leiding liet bijstaan door een raad van toezicht. De directie was aan deze raad verantwoording verschuldigd. Vergeleken met de Nederlandse situatie kon de Duitse aandeelhoudersvergadering worden gezien als de raad van beheer, terwijl de raad van toezicht de functie uitoefende die in Nederland door het bestuur werd vervuld. De vennootschap werd in Aken gevestigd en F. Knops werd als directeur aangesteld.⁴ Vol vertrouwen en optimisme ging Raptim Nederland het experiment van de Internationale Vergadering aan. De samenwerking met de Duitse organisatie leek te lukken.⁵

In de loop van het jaar 1952 bleek echter dat de Duitsers weinig voelden

¹ ARN 1951, VB (15 juni 1951).

² ARN 1951, RA, *Visie van de Raad van Beheer en Bestuur der stichting Raptim op de mogelijkheid en wijze van internationale uitbouw der stichting*, 16 juli 1951

³ ARN 1951, VB (14 aug. 1951); RA, *Internationale Ausbau der Stiftung Raptim* (ongedateerd, waarschijnlijk vond de daarin genoemde vergadering in juli of augustus 1951 plaats).

⁴ ARN 1951, DI, *Abschrift Gesellschaftsvertrag Raptim Deutschland GMBH*, 3 dec. 1951.

⁵ ARN 1951, VB (8 dec. 1951).



Raptim diende niet alleen de missie, maar zorgde ook voor het vervoer van kerkelijke hoogwaardigheidsbekleders naar Rome. Een door Raptim gecharterd KLM-toestel vertrok op 29 april 1952 via Rome naar Afrika. Op de voorste rij, vierde van links, mgr. J. Baeten, bisschop van Breda. Rechts naast hem zijn secretaris, De Jong.

voor samenwerking in het kader van een Internationale Vergadering. Na een bespreking in 's-Hertogenbosch op 2 augustus 1952 tussen Raptim Duitsland en Raptim Nederland, distantieerde Duitsland zich van de daar gemaakte afspraken. Terwijl Raptim Nederland een belangrijke bijdrage leverde aan de kosten van de Internationale Vergadering, gaf Duitsland niet thuis. Het bestuur besloot op 25 augustus 1952 Raptim Duitsland mede te delen dat men van een verdere poging tot samenwerking in een Internationale Vergadering afzag.¹ Na de oprichting van Raptim Duitsland ontstond de gewoonte onderscheid te maken tussen de nationale Raptim-organisaties door achter de naam Raptim de naam van het land te vermelden. In zekere zin was dat voor de Stichting Raptim strijdig met de geest van de Grondregelen, omdat hiermede het internationale karakter van de Nederlandse organisatie miskend werd.

Op advies van Van Gestel sj, die samen met Wouters wp Raptim in de Conseil Commun van de Militaire en Souvereine Orde van de Ridders van Malta vertegenwoordigde en als vrijwillige kijk- en luisterpost voor Raptim in het Vaticaan diende, werd niet op een breuk met Duitsland aangestuurd. Op het uitvoerende vlak bleef Raptim Nederland, waar dat maar mogelijk was, met Raptim Duitsland samenwerken en zijn internationale taken behartigen. Van Gestel sj was van mening dat voor het verplaatsen van de hoofdzetel van Raptim naar Rome de tijd nog niet rijp was. In de toekomst zou zo'n overplaatsing niet uitgesloten zijn omdat Raptim haar internationale positie zou moeten waarmaken. De jure bestond er wel degelijk een internationale Raptim.²

De internationale uitbouw kwam maar langzaam op gang. In 1952 kwam Raptim Nederland – via A. Hanlo van de KLM – in contact met de Franse organisatie Service de Mission, die hetzelfde doel beoogde als Raptim.³ Als vertegenwoordiger van deze Franse organisatie woonde pater Vernet sj als toehoorder de bijeenkomst met Raptim Duitsland bij, die op 2 augustus 1952 in 's-Hertogenbosch werd gehouden.⁴ In 1953 verklaarde Service de Mission zich bereid de naam Raptim te gaan voeren in combinatie met haar eigen naam. In 1958 werd Raptim in Frankrijk als zelfstandige organisatie opgericht. Ook in Indonesië werden de mogelijkheden onderzocht om een Raptim-organisatie op te richten. Directeur Van Wessum bracht in november 1952 een bezoek aan Canada en nam het initiatief om er een Raptim-organisatie te stichten. Tevens waren er contacten met Brazilië en

¹ ARN 1952, VD *Protokoll der Versammlung in Herzogenbusch am 2 August 1952*, 18 sept 1952, VB (25 aug 1952)

² ARN 1952, VB (26 sept 1952), VB/VH (19 dec 1952)

³ ARN 1952, VB (27 jan 1952)

⁴ ARN 1952, VB (25 juli 1952)

Argentinië om tot de vestiging van een Raptim-organisatie in die landen te komen

Toen er in 1953 in Duitsland, Canada en Frankrijk nationale Raptim-organisaties bestonden, waardoor het internationale karakter van Raptim enigszins gestalte kreeg, moest worden gezien hoe en van waaruit de coördinatie van de activiteiten kon geschieden. Bij een bezoek aan Rome, waarover Van Wessum in de bestuursvergadering van 6 februari 1953 verslag uitbracht, had hij geconstateerd dat er in Rome belangstelling bestond om een exterritoriaal Raptim bureau in Vaticaanstad op te richten. Zo'n bureau zou de internationale activiteiten van de Raptim organisaties kunnen coördineren. De exterritorialiteit zou tevens belangrijke fiscale voordelen kunnen opleveren.¹ In een rapport aan de raad van beheer van januari 1954 concludeerde het bestuur "Dat practisch alle kosten voor de internationale uitbouw door Raptim-Holland gedragen moeten worden, blijft een niet te verdedigen feit."²

Na een bezoek van de voorzitter van het bestuur van Raptim Nederland aan Rome, waar hij pater Wouters en pater Van Gestel consulteerde, kwam hij tot de conclusie dat de vestiging van Raptim in Rome mogelijk en wenselijk was. In de bestuursvergadering van 12 januari 1954 bracht Van der Ven als zijn mening naar voren dat Raptim in Nederland op een dood punt was aangeland, en het bestuur niet wist welke weg ingeslagen moest worden voor de opbouw van een internationale organisatie. Wanneer de vestiging in Rome doorgang zou vinden, zou Raptim Nederland tot een nationale afdeling van Raptim gereorganiseerd moeten worden.³ Na veel voorbereidende besprekingen had op 19 mei 1954 in Rome een vergadering plaats, waarbij de voorwaarden werden vastgelegd voor de overbrenging van de internationale werkzaamheden van Raptim Nederland naar Rome. De kosten die Raptim Nederland had gemaakt om een internationale organisatie tot stand te brengen getaxeerd op een bedrag van f 46 500, zouden door Raptim Rome worden vergoed.

Het bestuur en de directeur zouden voor de overdracht van de know how aan Rome zorg dragen.⁴ Op 9 en 10 maart 1955 vonden er in Rome gesprekken plaats over de ontwerpstatuten van Raptim Rome, waaraan in wisselende samenstelling werd deelgenomen door de directeurs van Raptim Nederland, Frankrijk en Duitsland en vertegenwoordigers van de missionerende orden en congregaties. In de discussies over deze statuten werd

¹ ARN 1953 VB (6 febr 1953)

² ARN 1954 RA *Rapport van de Raad van Bestuur aan de Raad van Beheer van Raptim jan 1954*

³ ARN 1954 VB (12 jan 1954)

⁴ ARN 1954 VB (19 mei 1954)

door het Duitse Raptim bestuur de vrees uitgesproken dat de algemene oversten zich rechtstreeks met de nationale Raptims zouden kunnen gaan bemoeien zonder de provinciale oversten daarin te kennen. Tevens kwam naar voren dat een personele unie tussen Raptim Rome en een nog op te richten Raptim Italië ongewenst was. Het gevaar bestond dan immers dat de Raptim-organisatie in Italië een bevoorrechte positie zou gaan innemen. De raad van beheer en het bestuur van Raptim Nederland drongen erop aan dat de meerderheid van het Romeinse bestuur uit leken moest bestaan, om zodoende een zeker tegenwicht te vormen tegen de 'clericale macht', die een raad van beheer van Raptim Rome zou kunnen uitoefenen.

De statuten werden evenwel op 23 mei 1955 vastgesteld zonder rekening te houden met de gemaakte opmerkingen. Ze waren voor een deel gebaseerd op de structuur van Raptim Nederland, zoals deze in de Grondregelen van 1950 was vastgelegd. De algemene oversten van de jezuïeten, de Witte Paters, de spiritijnen, de scheutisten en de fathers van Mill Hill, die in 1950 lid waren van de stichtingsraad van de Stichting Raptim, werden in de internationale organisatie van Raptim Rome benoemd tot lid van de raad van beheer (Consilium Moderatorum Internationale). De algemene oversten konden gevolmachtigden aanwijzen die hen in deze raad zouden vertegenwoordigen. Ondergeschikt aan dit Consilium functioneerde een raad van bestuur, waarvan de leden op voordracht van de nationale Raptim-organisaties door het Consilium werden benoemd. De nationale Raptims werden geacht in federatief verband samen te werken onder toezicht van Raptim Rome. De doelstelling van de Romeinse organisatie was het bevorderen van de reizen van missionarissen tegen zo laag mogelijke kosten. Het begrip missionaris werd ruim genomen en betrof seculiere en reguliere geestelijken, alsmede lekenorganisaties die direct en indirect meewerkten aan de verbreiding van het katholieke geloof.

Het bevorderen van de vestiging van nationale Raptim-organisaties behoorde tot de hoofdtaken van Raptim Rome. Door toezicht uit te oefenen op de nationale Raptims moest worden voorkomen dat de doelstellingen en de werkwijzen van deze organisaties in strijd zouden komen met de internationale statuten. Het Consilium achtte zich in laatste instantie verantwoordelijk tegenover de kerk voor de gang van zaken bij de mondiale Raptim-organisatie. Ten aanzien van de voor Nederland belangrijke chartervluchten werd bepaald dat Raptim Rome het recht had het territoriale bereik van deze vluchten vast te stellen.

De statuten hadden een voorlopig karakter en waren geldig voor een proeftijd van twee jaar. Ze hadden alleen een interne werking voor alle aangesloten Raptim-organisaties. Dit hield in dat Raptim Rome geen juri-

dische status volgens de Italiaanse wetgeving bezat.¹ De facto en de jure (alleen naar kerkelijk recht) was Raptim Rome nu in werking getreden. Reeds begin 1955 kon een directeur worden aangetrokken in de persoon van H.J. Piotrowski, een Pool, die bij de Londense agent van Raptim, Davies Turner, in dienst was geweest. Van Wessum, die in verband met de vermindering van activiteiten van Raptim Nederland zijn dienstverband met ingang van 1 april 1955 had opgegeven en als secretaris zitting nam in het bestuur van Raptim, had nog kans gezien Piotrowski in te werken. De raad van beheer van Raptim Rome trok, in overleg met het bestuur van Raptim Nederland, als vertegenwoordiger voor Nederland C.P.G.J. Smit aan, die werkzaam was bij de fao in Rome.²

De verhouding tussen Raptim Rome en Raptim Nederland was van het begin af niet optimaal. Al gauw klaagde het bestuur dat de indruk was ontstaan dat Raptim Rome geen eigen activiteiten ontplooidde, maar dat zij zich vrijwel uitsluitend met nationale aangelegenheden bezighield. Het Nederlandse bestuur benadrukte nog eens dat aan een onafhankelijke opstelling van Raptim Rome als een internationale koepelorganisatie afbreuk werd gedaan vanwege de personele en bestuurlijke unie tussen Raptim Rome en Raptim Italie. De Italiaanse organisatie functioneerde sinds 1956 en verkreeg in 1961 de juridische status van een vrije associatie van personen. Piotrowski was van beide Raptims directeur.

De besluitvorming in Rome over de toestemming aan Raptim Nederland om chartervluchten naar West-Afrika te mogen organiseren, ging naar de opvattingen van Nederland veel te traag. Het bleek dat de raad van beheer van Raptim Rome het niet juist achtte dat Raptim Nederland commerciële activiteiten, zoals reisbemiddeling ten behoeve van derden, ontplooidde die niet op directe wijze het werk van de missie ondersteunden.³ Het moest volgens het bestuur van Raptim Nederland mogelijk zijn zowel op het missionaire vervoer als op ander vervoer geld te verdienen ten behoeve van de missionaire activiteiten.⁴

Op 19 oktober 1959 werd het nieuwe kantoor van Raptim Nederland in Den Haag geopend. Ter gelegenheid hiervan waren de voorzitter, P. van Gestel sj en de vice-voorzitter, A. Wouters wp, van het Consilium Moderatorum Internationale, de gast van Raptim Nederland. De aanwezigheid van

¹ ARN 1955, CO (29 jan 1955), Mr. J.M. van Wessum aan A Teepe; ARD 1955, DI, Entwurf einer Satzung der Raptim ausgearbeitet vom Direktionsrat der Raptim, Roma 7 maart 1955; Bericht über die Raptim-Zusammenkunft in Rom am 9 maart 1955; Besprechung über das Règlement interne der Raptim Roma am 10 maart 1955

² ARN 1955, VB (18 Jan. 1955).

³ ARN 1956, VB (31 juli 1956)

⁴ ARN 1959, VB (5 febr. 1959)

een delegatie uit Rome was voor de raad van beheer en het bestuur van Raptim Nederland een gerede aanleiding om een gedachtenwisseling aan te gaan en op kritische wijze blij te geven van de Nederlandse opvattingen over het tot dan gevoerde internationale beleid. De kritiek die het bestuur van Raptim Nederland op Raptim Rome had, behelsde vooral het passieve karakter van het Romeinse beleid. Van der Ven benadrukte dat hij van de centrale organisatie in Rome verwachtte dat vooral de klantenwerving zou worden gestimuleerd. Hij suggereerde daarbij tevens dat Raptim Rome en Raptim Italië hun activiteiten zouden ontvlechten om het management van beide organisaties meer speelruimte te geven. Het verslag van het op 18 oktober 1959 ten huize van de voorzitter gehouden gesprek werd door de secretaris van het bestuur, J.M. van Wessum, overeenkomstig de afspraak op 7 november 1959 aan de paters Van Gestel en Wouters gezonden.¹ Na de ontvangstbevestiging van 26 november 1959 volgde het antwoord aan Van der Ven op 18 december 1959, dat door het voltallige Consilium was ondertekend. Het was in een terechtwijzende en formele toon gesteld en had echt Romeinse allures.

Raptim Rome zag zichzelf als een supranationaal centrum, dat niet als een verlengstuk van de nationale organisaties mocht worden gezien, maar een eigen verantwoordelijkheid en bevoegdheid bezat. De raad van beheer van Raptim Rome beriep zich hierbij nadrukkelijk op de statuten. Aangaande de splitsing van de Romeinse organisatie in twee delen, Raptim Rome en Raptim Italië, stelde het Consilium dat de financiële gevolgen daarvan de draagkracht van Raptim Rome te boven zouden gaan. Het verzocht Raptim Nederland hiervoor geld ter beschikking te stellen. Volgens de Nederlandse visie was immers de 'personele unie' tussen Raptim Rome en Raptim Italië er mede de oorzaak van dat de internationale opbouw niet van de grond kwam.²

Op 29 december 1959 repliceerde Van der Ven namens het bestuur van Raptim Nederland, waarbij hij op het informele karakter van de gedachtenwisseling van 18 oktober 1959 wees en liet doorschemeren dat hij de reactie van Raptim Rome om die reden overtrokken vond.³ Bestuur en directie trokken intern de conclusie weinig heil meer te zien in de toekomstige

¹ ARN 1959, DI, Enige notities naar aanleiding van een bespreking op zondag 18 okt. 1959 ten huize van de voorzitter van Raptim Nederland nv

² ARN 1959, CO (26 sept 1959), Consilium Moderatorum Internationale aan mr J M. van Wessum, secretaris van de Raad van Bestuur Raptim Nederland, CO (18 dec 1959), Consilium Moderatorum Internationale aan mr. F. van der Ven, president Administrative Council Raptim-Netherlands.

³ ARN 1959, CO (29 dec. 1959), Administrative Council Raptim-Netherlands aan Raptim-Roma, Supreme Council.

bijdrage van Raptim Rome aan de groei en opbouw van Raptim over de gehele wereld. Raptim Nederland zag zich voor de taak gesteld op haar eigen wijze de internationale activiteiten van Raptim te bevorderen door expansie van het chartervervoer, waarvan missionarissen – waar ook werkzaam en vanwaar ook afkomstig – konden profiteren.

7 Concluderende opmerkingen

De ideale impulsen die naar Raptim uitgingen, kwamen uit het bestuurscentrum van de Rooms-Katholieke Kerk, waar de Propaganda Fide beleidsbepalend was voor de missionaire activiteiten over de gehele wereld. Met waardering en dankbaarheid bezagen de internationale en nationale hoge kerkelijke autoriteiten de pioniersarbeid die door het bestuur en de directie van Raptim werd verricht. Het werd echter betwijfeld of Raptim, door de stichters opgericht als een internationale organisatie, in Nederland in ideeel en zakelijk opzicht tot volledige wasdom kon komen. Deze twijfel werd gedeeld door de raad van beheer en het bestuur van Raptim. Deze colleges namen daarom het initiatief om een internationale Raptim-organisatie op te bouwen. Voorlopig zou deze haar vestigingsplaats in Nederland hebben om later te worden overgeplaatst naar Rome. Hierbij konden zich nationale Raptims aansluiten. De verantwoordelijkheid voor de internationale uitbouw was een bestuurlijke aangelegenheid. Het belang van de missie kon het beste worden gediend door een zakelijke aanpak. Het werd al eens duidelijk dat de missionerende orden en congregaties, hoewel supranationaal georganiseerd, de belangen van hun provincies boven het internationale belang stelden. Groeps- en nationaal egoïsme kwamen in strijd met het ideaal waarvoor Raptim als internationale hulporganisatie voor de missie was opgericht. Een beroep op de onderlinge solidariteit vond te weinig weerklank.

In de beschreven periode was het nog onduidelijk of de internationale organisatie, die in 1955 in Rome als koepel voor een federatief verband van nationale Raptim-organisaties was gevestigd, succesvol zou zijn. Omdat er een belangenverstrengeling bestond tussen Raptim Rome en Raptim Italië en er veel aandacht en tijd werd besteed aan de opbouw van Raptim Italië, kreeg de internationalisering te weinig aandacht. Bovendien werd het oorspronkelijke elan geremd door een voorzichtig beleid tegenover de nationale Raptims. Het bestuur van Raptim Rome schrok ervoor terug maatregelen te nemen tegen de Raptim-organisaties die zich niet of onvoldoende aan de geldende statuten hielden. Het standpunt van Raptim Rome, dat niet alleen de organisatie van chartervluchten maar ook de reisbemiddeling

zich tot de missie moesten beperken, vond om zakelijke redenen in Nederland geen weerklank

De raad van beheer en het bestuur van Raptim Nederland moesten zich inspannen om het beleid vorm te geven en een bestuurlijke en financiële crisis in 1952 te bezweren. In dat jaar stond immers het voortbestaan van Raptim op het spel. Het bewerken van de markt vroeg veel aandacht omdat bij de missionerende orden en congregaties, ondanks hun missionaire idealisme en ijver, het belang van Raptim onvoldoende werd onderkend. De provinciale oversten van de congregaties werden ingeschakeld om gebruikmaking van de diensten van Raptim bij de missiereizen te stimuleren. Voorts werden controverses die bestonden tussen de raad van beheer en het bestuur opgeruimd, zodat het bestuur meer armslag kreeg om zich met de zakelijke kant van het beleid bezig te houden. Het bestuur en de directie deden alle mogelijke moeite om als reisbemiddelaar erkend te worden. De aanbieders op de reismarkt, zowel de bemiddelaars als de producenten, zetten zich immers schrap tegenover een indringer, die voor een deel van de markt de werking van die markt uitschakelde. De partijen die op de vrije markt opereerden, wantrouwden een cooperatieve organisatie.

Dankzij doorzettingsvermogen, commercieel inzicht en vakmanschap was de groei van Raptim niet te stuiten, zelfs niet op dat gedeelte van de markt waar concurrentie van de reisbemiddelaars werd ondervonden. Het besluit van de provinciaal-oversten Raptim onvoorwaardelijk te steunen bleek van buitengewoon belang te zijn. Tegelijk wist Raptim de reisbureau-activiteiten flink te ontwikkelen, ook voor gewone klanten. Het management van Raptim was erin geslaagd Raptim te doen uitgroeien tot een reisorganisatie van betekenis, die als zodanig door de concurrenten werd erkend. Het perifere karakter als reisafdeling van de missie was voor een deel verloren gegaan. In 1959 behoorde Raptim qua omzet tot de grote reisbureaus in Nederland. De juridische en organisatorische structuur was in 1958 en 1959 gereedgemaakt voor een sterke positie als onderneming in de reisbranche. Deze positie werd tevens verstevigd door de overneming van het Reisbureau Wassing te Tilburg op 1 januari 1960.

In tegenstelling tot de andere Raptim-organisaties had en behield Raptim Nederland een internationaal imago door de succesvolle chartervluchten op Oost Afrika. De andere Raptims bleken niet in staat te zijn met een zekere regelmaat en tegen een prijs zoals die door Nederland werd aangeboden, charters te organiseren. De plaatsen in de door Raptim Nederland gecharterde vliegtuigen werden voor circa zestig a zeventig procent door buitenlandse missionarissen bezet. De vraag naar vervoer op Afrika nam toe als gevolg van de groei van het aantal missionarissen en een gunstiger verlofregeling. Raptim Nederland deed pogingen om ook andere

missiegebieden te bedienen. Vooral nog met weinig succes. Al dan niet vermeende belangen van de nationale Raptims verhinderden, naast reistechnische obstakels, die expansie.

Onder de nationale Raptims nam Nederland een unieke positie in door kennis en ervaring te benutten om andere markten te bewerken. Raptim Nederland voerde bewust een expansief beleid om met de verkregen baten de missie te steunen. De toename van het toeristisch vervoer door de lucht als gevolg van de gestegen welvaart speelde Raptim Nederland in de kaart. De raad van beheer, het bestuur en de directie interpreteerden de doelstellingen ruim. Dit rekkelijke beleid was succesvol, maar stuitte zowel in Rome als bij de andere Raptims op verzet.

De succesvolle expansie van Raptim weerspiegelde zich in de rentabiliteit. Werd tot en met 1953 nog verlies geleden, daarna werd winst gemaakt. De bestuurlijke en financiële crisis van 1952 was bezworen. In het verdere verloop bleef de Raptim-organisatie juist in Nederland zeer dynamisch. Hiervoor zijn mogelijk twee oorzaken aan te wijzen. In de eerste plaats nam de missie van oudsher een belangrijke plaats in in het religieuze leven van de Nederlandse kerkprovincie; vooral het vanuit Rome gepropageerde internationale karakter van het missiewerk vond in Nederland aanhang. Men beseftte tevens dat er zowel gezichtsverlies als materieel verlies woden geleden zou worden bij een deconfiture van een organisatie die zo nauw met de kerk verbonden was.



Een ongedwongen afscheid op Schiphol bij het vertrek naar Entebbe op 30 september 1952 van een door Raptim Nederland gecharterde DC4 van de KLM.

Op de foto van links naar rechts: mgr C. Bronsveld WP, aartsbisschop van Tabora, F. Koets WP, B. Verkade WP, Neomagus WP, A. van de Meer WP, A. Teepe WP. De namen van de zusters zijn onbekend. Het zijn ursulinen van Bergen, van wie de drie in wit habijt naar Kenia gingen. Koets en Verkade vertrokken naar Uganda.

III

Spanningen rond coöperatief ondernemerschap 1960-1969

I. Marktverkenning

RAPTIM NEDERLAND HAD ZICH VASTE voet op de ideale reismarkt verworven. Deze markt was 'veroverd' door enerzijds een beroep te doen op het belang van dienstverlening aan de missie en anderzijds door het leveren van kwalitatief goede diensten met daaraan verbonden geldelijke voordelen. Een verdere professionalisering door de verwerving van organisatorische en vakinhoudelijke kennis, waardoor zowel op de ideale als op de algemene reismarkt expansie mogelijk was, lag voor de hand. Het was gebleken dat Nederland bij de organisatie van chartervluchten een voortrekkersrol vervulde. Deze vluchten waren niet alleen van nationale maar ook van internationale betekenis. Het leek erop dat internationalisering van de Raptim-organisatie eerder van Nederland dan van Raptim Rome uit kon plaats hebben. Rome trachtte de expansie van de nationale Raptims te beperken tot vervoer van missionarissen en beriep zich daarbij op de statuten die door alle nationale Raptim-organisaties waren onderschreven. De raad van beheer van Raptim Rome was beducht voor een overheersing van het commerciële element in het beleid van Raptim. In zijn opvatting kon zo'n beleid in botsing komen met de ideële en kerkrechtelijke belangen van de Rooms-Katholieke Kerk. Raptim Rome stimuleerde de chartervluchten die door Nederland werden uitgevoerd nauwelijks en liet daarmee de internationale activiteiten hoofdzakelijk aan Raptim Nederland over.

Dit restrictieve beleid paste niet in het beeld dat de raad van beheer en het bestuur van Raptim Nederland zich van de toekomstige ontwikkeling van hun organisatie hadden gevormd. In Nederland groeide de overtuiging dat niet alleen de missie maar ook de zending en het ontwikkelingswerk het best gediend waren met een zo ruim mogelijke uitleg van de doelstellingen van een coöperatieve organisatie. Een coöperatie die – zich baserende op de solidariteit en het idealisme van de leden – optimaal materiële voordelen wilde behalen. Deze opvatting trachtte Raptim Nederland zowel naar Raptim Rome als naar de nationale Raptims uit te dragen.

De ontwikkeling van Raptim Nederland was in 1960 zover voortgeschre-

den, dat er ruimte ontstond voor een meersporenbeleid voor de ontwikkeling van de markt en de organisatie van de reizen en reisbemiddeling. Raptim Nederland kon het zich veroorloven een expansief beleid te voeren. Wel bleef er een duidelijk spanningsveld merkbaar tussen Raptim als een 'reisdivisie' van een aantal leden-coöperanten en Raptim als een verzelfstandigde reisorganisatie, een onderneming binnen de reisbranche. In de nu te behandelen periode zijn twee hoofdstromingen te onderkennen. In de eerste plaats verdween de invloed van Rome op het beleid van de nationale Raptims. In de tweede plaats werd het allengs duidelijker dat Raptim Nederland succes boekte met haar expansieve beleid. Bestuur en directie ontwikkelden een beleid van coöperatief naar zelfstandig ondernemerschap.

De veranderingen die zich in de jaren zestig in de Rooms-Katholieke Kerk voltrokken, lieten ook de missie niet onberoerd. Deze veranderingen werden ingeleid door het tweede Vaticaanse Concilie, dat op initiatief van paus Johannes xxiii van 1962 tot 1965 in Rome bijeenkwam. De uitkomsten van dit concilie maakten dat de kerk van binnen uit en van buiten af meer invloed op haar beleid toeliet. Intern had dit onder meer tot gevolg dat de rol van de leken in de Rooms-Katholieke Kerk aan belang won en bij gevolg het effect van de hiërarchie verzwakte. Tevens voltrok zich een reorganisatie in de Propaganda Fide, die vanaf 1967 de congregatie voor de Evangelisatie van de Volkeren ging heten. Hierdoor kregen de missionerende orden en congregaties meer inspraak in het te voeren missionaire beleid. Het concilie-decreet *Ad Gentes* leverde hiervoor de bouwstoffen.¹ De grotere openheid van de Rooms-Katholieke Kerk bracht met zich mee dat samenwerking met andere christelijke kerken, als gelijkwaardige partners, bewust werd gezocht. De oecumenische gezindheid schoot wortel, waardoor in het optreden naar buiten meer met niet-katholieken rekening werd gehouden.²

De missie-ijver was in Nederland onverflauwd gebleven. Het aantal missionarissen dat de Nederlandse provincies van de missionerende congregaties en orden hadden uitgezonden bereikte in het jaar 1963 zijn hoogtepunt (zie tabel 1). Dit kwam vooral tot uiting in de beschikbaarheid en de verspreiding van Nederlandse missionarissen over de gehele wereld en de affiniteit met het verlenen van ontwikkelingshulp.³

De omstandigheden in de missielanden wijzigden zich. Vanaf 1950 kwam zowel in Azië als Afrika een dekolonisatieproces op gang. De vesti-

¹ Metzler, '350 jaar Propaganda Fide', p. 328-333.

² Nederlands Gesprekscentrum, *Van Rooms naar Katholiek* p. 21

³ Verstraelen, 'De missionaris. monument of model', p. 510-512

ging van een eigen kerkelijke hiërarchie in de verzelfstandigde naties, nu Derde-Wereldlanden geheten, voltrok zich in een snel tempo. Deze landen hadden grote behoefte aan goederen en diensten om daarmee hun economische en sociale structuur vorm te kunnen geven. Voor de missie en de zending betekende dit dat het accent van hun arbeid nog sterker dan voorheen op hulp kwam te liggen, die als ontwikkelingswerk werd betiteld. In Nederland waren de activiteiten die het Centraal Missie Commissariaat en Cebemo in de jaren zestig ontplooiden ten behoeve van – mede door de overheid gefinancierde – ontwikkelingsprojecten, hiervoor exemplarisch. De ervaring van de missie werd benut bij het aanbrengen en selecteren van de projecten.¹

De in het vorenstaande geschetste omstandigheden hadden invloed op de markt van Raptim als ondersteunende organisatie voor de missie. De missie-organisaties voelden zich minder gebonden aan hun eigen vervoersorganisatie. Enerzijds omdat de individuele missionaris zijn eigen reis kon organiseren en anderzijds omdat vooral de buitenlandse missionaris het gevoel had dat hij nauwelijks invloed uit kon oefenen op het beleid van Raptim. De oriëntatie van de missie op ontwikkelingshulp betekende wel dat de besparingen die via Raptim konden worden bereikt, aan deze hulp ten goede kwamen. Dit beïnvloedde de klantenbinding positief. De intentie om samen te werken met de zendingsorganisaties nam toe. Hiermede opende zich een nieuw marktperspectief voor ideeel vervoer. Ook als gevolg van de toenemende verloffrequentie groeide de vraag naar vervoer naar en van de Derde Wereldlanden.

In de periode 1960 tot en met 1969 was er sprake van een onstuimige groei van het aantal passagiers dat van de chartervluchten gebruik maakte. Bedroeg dit aantal in 1960 ruim 800 (uitsluitend Afrika reizen), in 1969 was dit gestegen tot een totaal van bijna 6400, de charters op Afrika vervoerden 3400 passagiers en die op het Verre Oosten 3000. Aangenomen mag worden dat ook de individuele reisbemiddeling ten behoeve van de missie en ook al van de zending in genoemde periode behoorlijk gestegen was. De omzet in geld (exclusief chartervluchten) groeide van 1960 tot en met 1969 van bijna drie naar ruim tien miljoen gulden. Voor het jaar 1959 werd het aantal missionarissen dat van de individuele reisbemiddeling van Raptim Nederland gebruik maakte op basis van de toenmalige omzet, getaxeerd op 1200. De omzet, exclusief die van de chartervluchten, bedroeg toen bijna 2,8 miljoen gulden. Naar evenredigheid van de omzet zou dit betekenen dat in 1969 4800 in hoofdzaak Nederlandse missionarissen hun individuele reizen door Raptim hadden laten verzorgen.

¹ Hogema. Een eigen plaats voor particulier initiatief p. 16, 31, 32.

Dit aantal is zeker te hoog geschat omdat in de beschreven periode de Inclusive Tour reizen – reizen voor familieleden van emigranten en zaken reizen – tot ontwikkeling waren gebracht. Deze activiteiten waren in 1969 naar schatting goed voor bijna de helft van de omzet, exclusief de inkomsten uit het charterbedrijf. Dit zou inhouden dat de omzet als gevolg van de individuele reisbemiddeling ten behoeve van missionarissen 5 miljoen gulden zou hebben bedragen. In evenredigheid met de omzet die over het jaar 1959 behaald werd, zouden dan in 1969 ongeveer 2400 missionarissen (in hoofdzaak Nederlanders) van de reisbemiddeling van Raptim gebruik hebben gemaakt. Als we ervan uitgaan dat dertig procent van de Nederlandse missionarissen van de chartervluchten gebruik maakte, zou dit er op neerkomen dat in het jaar 1969 in totaal ruim 4380 reizen (1980 vliegtuigcharters en individuele 2400 reizen) bij Raptim werden geboekt door de Nederlandse missie en voor een deel ook door de zending.

Uitgaande van het gegeven dat in 1969 8500 Nederlandse missionarissen in den vreemde vertoefden die om de vijf jaar met verlof gingen, was er voor Raptim een marktpotentieel van 3400 reizen aanwezig. Aangenomen kan worden dat het marktaandeel van Raptim bij haar oorspronkelijke, Nederlandse doelgroep in 1959 47% en in 1969 100% procent bedroeg. Een uitstekend resultaat! Ook het internationale marktaandeel, vooral als gevolg van de chartervluchten naar het Verre Oosten, was van 1959 tot 1969 gestegen van 1,1% naar 9,5%.¹ In zijn rapport *Missievluchten Verre Oosten*, gedateerd augustus 1966 en gericht aan de leden van de raad van beheer van Raptim Nederland, becijferde Stormans het aantal buitenlandse missionarissen dat in de landen van het Verre Oosten werkzaam was op ruim 10700. In verband met restrictieve maatregelen betreffende de landingsvergunningen waren India en Pakistan hierbij niet meegerekend. Bij een geschatte verloffrequentie van gemiddeld zeven jaar zou deze markt voor Raptim per jaar bijna 3000 passagiers opleveren.² Dat aantal werd in 1969 gehaald, zodat de marktpenetratie van de chartervluchten op het Verre Oosten toen al honderd procent bedroeg.

Bij bovenstaand cijfermateriaal moet worden bedacht dat zich vanaf 1963 een nieuwe potentiële markt voor Raptim opende. De vraag of niet katholieken van Raptim charters gebruik mochten maken, dateerde reeds van 23 mei 1958, toen in de bestuursvergadering aan de orde werd gesteld of de aanvraag van Raptim-agent Molenveld in Dar es Salam om dominees met een Raptim-charter te laten meereizen, gehonoreerd mocht worden. Het

¹ ARN 1964-1970 JV (1963 tot en met 1969)

² ARN 1966 RA H L F M Stormans *Missievluchten Verre Oosten*. Rapport aan de leden van de Raad van Beheer van augustus 1966

bestuur besloot toen die vraag aan de raad van beheer voor te leggen.¹ In de vergadering van 17 september 1958 beschikte de raad van beheer afwijzend op de vraag van het bestuur. Indien een chartervlucht een 'missiekarakter' had, mochten zendelingen daar geen gebruik van maken.² In 1963 herzag de raad van beheer dit besluit door in de vergadering van 8 juli 1963 te beslissen dat, indien daarmee lege plaatsen konden worden opgevuld, Anglicaanse geestelijken en die van andere christelijke denominaties met de Raptim-charters mochten meevliegen. Wel moest aan rooms-katholieke missionarissen voorrang worden verleend.³ Vanaf 1968 ging Raptim Nederland de reismarkt voor zendelingen intensief bewerken. Het bestuur vond dit noodzakelijk in het licht van de oecumenische beweging en ter versterking van de basis in de toekomst.⁴

2. Omzet, winst- en bedrijfsontwikkeling

Zoals in tabel 3 valt te zien, werd de periode 1960-1969 gekenmerkt door een onafgebroken groei van de omzet. De totale omzet was in 1969 viereeneenhalf maal groter dan in 1960; voor de chartervluchten was de omzet bijna 8 maal hoger. De omzet per personeelslid nam van ruim f 230.000 tot 300.000 toe, bij gelijkblijvende prijzen een verbetering van de produktiviteit van 30%. In 1973 noteerde de reisbranche voor grote reisbureaus (waartoe Raptim zeker gerekend kon worden) een omzet per personeelslid van gemiddeld f 300.000.⁵ Gelet op de stijging van de omzet buiten de traditionele doelgroep kan worden vastgesteld dat bestuur en directie erin waren geslaagd een dusdanige spreiding van activiteiten te bewerkstelligen, dat een evenwichtige verdeling van de werkzaamheden kon worden bereikt. Het voor de chartervluchten benodigde vakmanschap kon immers met vrucht worden aangewend om de werkzaamheden op de algemene reismarkt aan te vatten. In de stijging van de omzet was over de in ogenschouw genomen periode nauwelijks een hapering te bespeuren. In 1969 bleef het bestuur optimistisch gestemd over de verdere groei van de omzet, maar het vroeg zich tegelijkertijd af of de bezetting van de groter wordende vliegtuigen nog wel op een redelijk peil te handhaven zou zijn bij een gewenste frequentie van de chartervluchten. Samenwerking met

¹ ARN 1958, VB (23 mei 1958).

² ARN 1958, VB/VH (17 sept. 1958).

³ ARN 1963, VH (8 juli 1963).

⁴ ARN 1968, JV 1967 (15 juni 1968).

⁵ Organisatieadviesbureau Van der Torn, *Structuuronderzoek Reisbureaus* Eindrapport, Utrecht 1974.

touroperators in de toeristische sector en gebruikmaking van lijnvluchten tegen prijzen die op het peil van de bijdragen aan de chartervluchten lagen, werden als mogelijke oplossingen gezien ¹

De sterk gestegen omzet bracht met zich mee dat de behoefte aan bedrijfskapitaal toenam. Hierin kon door behaalde exploitatie-overschotten worden voorzien. De in 1958 doorgevoerde omzetting van de Stichting Raptim in een coöperatieve vereniging en een naamloze vennootschap, maakte zelffinanciering mogelijk door de opbouw van een ledenkapitaal. De reisbureau-activiteiten waren bij de naamloze vennootschap ondergebracht. De coöperatieve vereniging was enig aandeelhouder van Raptim Nederland nv, onder welke naam de reisbureaus functioneerden. Het aandelenkapitaal bedroeg f 200 000. Door de rekening-courant-verhouding tussen de coöperatie en de naamloze vennootschap was de financiering gewaarborgd. Tot de inkomsten van de reisbureaus behoorden ook de commissies die de coöperatieve vereniging betaalde voor het werk dat ten behoeve van de chartervluchten verricht werd. Bestuur en directie konden de inkomsten van de reisbureaus en daarmee het resultaat beïnvloeden door diensten die deze bureaus aan de coöperatieve vereniging verleenden, een dusdanige waardering toe te kennen dat er geen of nauwelijks fiscale winst ontstond. Het chartervervoer leverde aanzienlijke overschotten op. Het prijsresultaat van de coöperatieve vereniging en van de naamloze vennootschap samen bedroeg over de jaren 1960 en 1969 respectievelijk f 69 000 en f 279 000.

Het ledenkapitaal in de coöperatieve vereniging steeg van f 192 000 in 1960 tot f 1 424 000 in 1969. In 1966 werd het restant van de 3% obligatielening afgelost en ter gedeeltelijke financiering van het bedrijfskapitaal dat nodig was om de chartervluchten naar het Verre Oosten te kunnen exploiteren, werd bij de leden een 8% obligatielening geplaatst ter grootte van f 450 000. Het eigen vermogen bedroeg, inclusief het ledenkapitaal, in 1969 35% van het balanstotaal. Door voor een belangrijk deel af te zien van uitkeringen legden de orden en de congregaties de basis voor een financiële positie die Raptim in staat stelde door uitbreiding van de chartervluchten grote besparingen voor de missie en zending te bereiken. In de jaren 1960 tot en met 1969 werden deze besparingen, dat wil zeggen het verschil tussen de aan Raptim betaalde bijdragen voor de chartervluchten en de bedragen die zouden moeten worden betaald voor de lijnvluchten, door de directie getaxeerd op 13,5 miljoen gulden.

Door de voor de missie gerealiseerde en te realiseren besparingen kregen

¹ ARN 1962, RA, Dijker en Belt Accountants, *Rapport inzake de controle op de jaarrekening van Raptim Nederland nv van 22-05-'62*, ARN 1970, IV 1969 (30 sept. 1970)

bestuur en directie van Raptim de nodige speelruimte voor een prijsbeleid. Voor het jaar 1964 nam het bestuur van Raptim de beslissing veel minder dan voorheen rekening te houden met de plaats van vertrek en bestemming in de bijdragen die per passagier voor de chartervluchten op Afrika moesten worden betaald. De missionarissen die nauwelijks van doorverbindingen in Europa en Afrika gebruik hoefden te maken, ondersteunden hun minder fortuinlijke medebroeders en -zusters. De differentiering in het aantal bijdragen dat afhankelijk van de bestemming in rekening kon worden gebracht, liep terug van vijftien naar vier. Toen Raptim in Afrika concurrentie ondervond van luchtvaartmaatschappijen die rechtstreeks zaken probeerden te doen met de missieprocures, lagen de prijzen die deze maatschappijen voor enkelvoudige vluchten noteerden, in sommige gevallen beneden de op het solidariteitsprincipe berustende Raptim-bijdragen. Het bestuur merkte in het jaarverslag 1968 op: "Helaas moet worden geconstateerd dat het solidariteitsgevoel, waarop in feite de idee Raptim is gebaseerd, gaandeweg minder wordt. Waar de Raptim vluchten een steeds groter gebied bedienen met toenemende aantallen groeperingen, waartussen de onderlinge banden minder sterk zijn of worden, dient rekening te worden gehouden met een situatie dat solidariteit niet langer medebepalend is voor het al dan niet gebruik maken van de bijzondere vluchten."

Niet iedereen zag dus het belang van de solidariteit in. Hierop reageerde het bestuur in 1969 met een prijsverlaging, waardoor de marge voor Raptim verminderde. De solidariteit werd niet alleen ondergraven door de mogelijkheid incidenteel extra besparingen voor de missie te bereiken, maar ook doordat de gedachte postvatte dat Raptim zichzelf verrijkte ten koste van de missie. De leiding van de missie-organisaties in Afrika had het idee dat de overschotten die Raptim aan haar leden ter beschikking stelde, weinig of in het geheel niet ten goede kwamen aan het werk van de missie in de Derde Wereld.¹

3. Krachtige expansie

Het bestuur van Raptim Nederland maakte een drukke en meeslepende tijd door. Het conflict met Rome had weinig invloed op de ambities waarmee bestuur en directie van Raptim Nederland hun beleid vorm wisten te geven. Het bestuur wist zich gesteund door de raad van beheer. Deze had zijn goedkeuring gehecht aan een ontwikkeling waarbij Raptim evolueerde

¹ ARN 1961-1970, RA, Dijker en Belt (accountants), Accountantsrapporten van 1960-1969, JV 1960-1969



In november 1954 vertrok de MS Karimata van de Maatschappij Nederland naar Indonesië. Directeur Van Wessum (zittend, tweede van rechts) was bij deze afvaart aanwezig. Het comfort van het vervoer per schip werd vooral na de jaren vijftig ingeruild tegen de snelheid van het vliegtuig.

in de richting van een reisorganisatie die zich conformeerde aan de marktsituatie in de branche van reisbemiddelaars en reisorganisatoren. Deze evolutie werd door de voorzitter van het bestuur, Van der Ven, onderkend in een beginselverklaring, die hij aflegde tijdens de bestuursvergaderingen van 7 en 8 april 1960; hij beriep zich hierbij op de beslissingen die genomen werden in de vergadering van de raad van beheer van 10 september 1959. Weliswaar moest Raptim in hoofdzaak een klantenkring blijven bedienen die zich door ideële doelstellingen onderscheidde van toeristen en zakenreizigers, maar kwaliteit en winstgevendheid van de te verrichten diensten moesten op gelijk niveau staan met die van de algemene reismarkt. Dit beleid had Raptim Nederland geen windeieren gelegd. Het bestuur vroeg zich af of nu de tijd niet gekomen was dat de directie aandacht besteedde aan de aanpassing van de organisatie aan de snelle groei die Raptim Nederland had doorgemaakt en zou gaan doormaken.

Het bestuur wilde prioriteit geven aan consolidatie ten koste van een al te snelle expansie, waaronder de kwaliteit van de dienstverlening en de interne organisatie te lijden zouden hebben. Nu Raptim zich een stevige positie had verworven als reisorganisatie die de ideële markt bediende, was het vrijwel onmogelijk, zo directie en bestuur dat al zouden willen, de groei af te remmen. Het marktaandeel voor de missie in Nederland bedroeg in 1959 reeds 4,7%. Er zat in een dienstverlenende onderneming dan niets anders op de organisatie en het personeel met een zekere regelmaat aan de expansie van de omzet aan te passen, zowel kwalitatief als kwantitatief.¹ Dit zorgde soms voor complicaties. Door overname van het Reisbureau Wassing in Tilburg was de organisatie minder beheersbaar geworden. Directeur Storimans moest veel tijd en aandacht besteden aan de integratie van dit reisbureau, voortgesproten uit een transportonderneming, in de Raptim-gelederen. Door deze overname was de positie van Raptim op de reismarkt echter wel aanmerkelijk verstevigd.

De bestaande reisbureaus bezagen deze ontwikkeling met leedwezen, omdat Raptim naast de ideële markt ook de algemene reismarkt tot haar werkterrein rekende en zich volgens de Brabantse provinciale pers presenteerde als het katholieke reisbureau. Dit bleek ook uit een verslag van een lezing, die een directielid van Lissone-Lindeman hield op 18 februari 1960 tijdens een bijeenkomst van vertegenwoordigers van de luchtvaartmaatschappijen en hun agenten. Hij benadrukte dat de reisorganisaties zich door Raptim bedreigd voelden, omdat Raptim trachtte katholieke klanten van bestaande reisbureaus weg te lokken. Hij veronderstelde dat Raptim wilde uitgroeien tot een nationaal reisbureau met vestigingen in Nijmegen,

¹ ARN 1960, VB (7-8 april 1960)

Maastricht, Arnhem, Zwolle en Amsterdam naast de reeds bestaande bureaus in Den Haag en Tilburg.¹ De vrees voor concurrentie leidde tot fantaseën over de rol die Raptim in de vaderlandse reiswereld zou kunnen spelen. Om een positie op de algemene reismarkt te verwerven wilde het bestuur en de directie van Raptim de confessionele afkomst van Raptim niet benadrukken, maar door haar activiteiten op de reismarkt voor de missie behield Raptim bij de branchegenoten toch het imago van een katholieke organisatie.

De capaciteit van Raptim Nederland, nu met twee vestigingen, moest qua personeel en ruimte voldoende zijn om de toenemende vraag te kunnen verwerken. Maar het management baarde het bestuur zorgen. Niet de bekwaamheid van de directeur was in het geding, wel de verdeling van de tijd tussen diens werkzaamheden als leidinggever en onderhouder van contacten met het bestuur, de luchtvaartmaatschappijen en de organisaties die klanten konden aanbrengen. Er ontstond niet alleen behoefte aan een plaatsvervangend directeur maar ook aan een meer functioneel ingedeelde organisatie. In 1962 stelde Storimans een organisatieschema samen dat in de bestuursvergadering van 11 september 1962 werd geaccepteerd. Wassing werd als directeur van Raptim Tilburg belast met het commerciële beleid voor de gehele organisatie.² Op 1 januari 1968 werd Wassing tot adjunct-directeur benoemd. Toen was het probleem van de waarneming opgelost. In 1970 volgde zijn benoeming tot directeur omdat het bestuur van mening was dat, gelet op de omvang van Raptim Nederland, een twee-hoofdige directie nodig was.

Afrika De specialiteit van Raptim Nederland was en bleef het organiseren van chartervluchten. Het vervoer van en naar Oost-Afrika nam toe. Er moesten meer vluchten met grotere vliegtuigen worden uitgevoerd om aan de behoefte aan transport te kunnen voldoen. Raptim had naam gemaakt bij de missionerende orden en congregaties en werd beschouwd als een organisatie die niet alleen voor goed chartervervoer tussen Europa en Afrika zorgde, maar ook het vervoer in Afrika zelf moest organiseren. Het bestuur streefde ernaar het reizen per Raptim charter voor de zuidelijke bisdommen en vicariaten aantrekkelijker te maken door inschakeling van East African Airways voor de aan- en afvoer van passagiers die met de KLM-charters op Entebbe aankwamen of vertrokken.³

Bestuur en directie vonden dat er aan de bekendheid van Raptim en de

¹ ARN 1960, DI, Afschrift lezing Van der Feltz van 18 febr. 1960, verzonden door Storimans aan Diepen per brief van 27 augustus 1960.

² ARN 1962, VB (11 sept. 1962), DI, Functioneel organisatieschema 1962.

³ ARN 1960, VB (31 aug. 1960).

organisatie van de vluchten in Afrika nog wel het een en ander ontbrak. Om van deze problematiek een duidelijk beeld te krijgen gaf het bestuur aan C. Verhaak de opdracht een marktonderzoek in Afrika te verrichten. Hij zou vooral de aandacht richten op de Central African Federation (Noord- en Zuid-Rhodesië en Nyassaland).¹ Verhaak, die als deskundige op het gebied van de missie bekend stond, bracht in december 1960 verslag uit van zijn bevindingen. Hij vond dat er een verbetering van de doorverbindingen moest komen met goede voorlichting daaromtrent. Voorts moest de Raptim-organisatie in Afrika worden uitgebouwd. Dit zou door vertegenwoordigingen moeten geschieden en niet door een eigen vestiging. Verhaak achtte het wenselijk dat er reclame zou worden gemaakt voor nieuwe plannen om te voorkomen dat de gekweekte goodwill onvoldoende zou worden benut.²

Het ontstaan van onafhankelijke staten in Afrika beïnvloedde het beleid van Raptim Nederland. In de kerkelijke organisatie voltrok zich geleidelijk een verandering. De missiegebieden werden zelfstandig en er werd een plaatselijke clerus opgeleid, die in staat was de leiding van de vicariaten en de diocesen van de nationale kerken op zich te nemen. De bisschoppen werden steeds vaker uit de autochtone geestelijkheid gerecruteerd. Dit had tot gevolg dat de kerkelijke leiders zich zowel in geestelijke als wereldlijke zaken onafhankelijker en zelfstandiger gingen opstellen.³ De bisschoppenconferentie van Tanganyika sprak zich begin 1962 uit voor de vestiging van Raptim in Afrika en nam hierover contact op met Raptim Rome. Het Consilium wendde zich op zijn beurt tot de raad van beheer van Raptim Nederland, omdat het Consilium wel begreep dat, als het tot zo'n vestiging zou moeten komen, alleen Nederland in staat zou zijn deze te realiseren.⁴

In zijn vergadering van 29 november 1962 formuleerde het bestuur zijn besluit om Raptim in Afrika te vestigen aldus: "Het Bestuur is van mening dat er inderdaad een bureau voor Oost Afrika moet komen, dat zich primair zal gaan bezig houden – als verlengstuk van Raptim Nederland – met een betere exploitatie van de chartervluchten en een grotere frequentie, en in de tweede plaats en als consequentie van het eerste doel met de verzorging van de interne verbindingen in Afrika, hetgeen wil zeggen uitgroeien tot een volledig erkend reisbureau. Wel dient vanaf de start bekendheid te worden gegeven aan de Afrikaanse relaties dat na enige jaren daadwerke-

¹ ARN 1960, VB (22 nov. 1960).

² ARN 1960, RA, Rapport van de studiereis van C. Verhaak van 30 dec. 1960.

³ Camps, 'De katholieke missionaire beweging van 1789 tot 1962', p. 242.

⁴ ARN 1962, CO (17 aug. 1962), Consilium Moderatorum Internationale aan Very Reverend Father P.M.J. de Ruyter WP; RA, H.L.F.M. Storimans, *Raptim Oost Afrika*, 7 mei 1962.

lijk afstaan van verantwoordelijkheid aan missie instanties in Afrika de bedoeling is "

Storimans stelde zich beschikbaar om het pionierswerk te verrichten dat nodig was om de beschikking van het bestuur uit te voeren. Hij zou voor maximaal drie jaar naar Afrika gaan om aldaar een Raptim-organisatie op te bouwen. Gedurende de afwezigheid van de directeur was F J L Diepen bereid op te treden als gedelegeerd bestuurslid en zich drie dagen per week voor die functie ter beschikking te stellen ¹

Storimans verkende in januari 1963 de situatie in Afrika. Op basis van deze verkenning besloot het bestuur op 28 augustus 1963 in Salisbury, de hoofdstad van Zuid-Rhodesië, tot de stichting van een dochteronderneming over te gaan onder de naam Raptim Netherlands of Africa (private) Ltd. Voor de registratie van deze vennootschap, volgens de plaatselijk geldende wetgeving, nam Storimans contact op met L. Dominion, die in Salisbury de administratie van een aantal katholieke instellingen verzorgde ². Om zich verzekerd te weten van een goede vestigingsplaats in Salisbury en bovendien de potentiële klanten beter te kunnen bereiken, nam Raptim Nederland op voorstel van Storimans het Reisbureau St. Christopher van de eigenaars, de heer en mevrouw Forrester, over.

Omdat ook de missie in Zuid-Afrika belangstelling aan de dag legde voor de vervoersmogelijkheden die Raptim zou kunnen bieden, werd getracht in Johannesburg een vertegenwoordiging van Raptim bij een bestaande reisorganisatie onder te brengen met de bedoeling deze organisatie te zijner tijd over te nemen. Dit voornemen werd aangevochten door het Consilium in Rome, omdat destijds het Zuidafrikaanse missiegebied aan Raptim Duitsland was toegewezen. Na overleg liet Raptim Duitsland de zorg voor het Zuidafrikaanse gebied over aan Raptim Nederland, omdat de Duitse organisatie de kennis en de ervaring miste om met regelmaat chartervluchten naar dat gebied te doen uitvoeren.

Het was voor Raptim Nederland van groot belang de potentiële klanten in Centraal- en Zuid-Afrika voor de reizen per Raptim-charter te interesseren, in 1963 werd immers voor het specifieke missievervoer overgegaan van zuiger- op straalvliegtuigen. Dit hield in dat de duur van de vliegreis van Amsterdam naar Entebbe werd teruggebracht naar een etmaal en de capaciteit van de vliegtuigen steeg van 160 naar 260 zitplaatsen. Het was uit efficiëntie-overwegingen noodzakelijk de grotere capaciteit van de DC8-

¹ ARN 1962, VB (29 nov 1962)

² ARN 1963 CO (2 juni 1963), H L F M Storimans aan F J L Diepen, Managing Director Raptim Nederland, VB (28 aug 1963) VB (4 nov 1963) H L F M Storimans *Registration*, ongedateerde notitie

straalvliegtuigen te benutten door extra klanten te winnen ¹ Omdat het niet lukte een bestaand reisbureau te interesseren voor een samenwerking met Raptim, besloot het bestuur met ingang van 1 maart 1964 een bureau van de Cooperatieve Vereniging Raptim Nederland UA in Johannesburg te vestigen, welk bureau op 1 september van datzelfde jaar formeel en materieel aan de Rhodesische dochteronderneming werd gekoppeld. Ondanks het feit dat Storimans regelmatig rapporteerde over de positie van Raptim in Centraal- en Zuid-Afrika, viel het voor het bestuur niet mee hoofdzaken van bijzaken te onderscheiden

Dit werd mede veroorzaakt door de gedetailleerdheid en de lengte van de rapporten. De situatie was bovendien complex vanwege de politieke onrust die gepaard ging met de verzelfstandiging van de kolonien Noord-Rhodesie en Tanganyika, alsmede vanwege de verwarde toestand in voormalig Belgisch Congo, welk land sedert 1960 in een dekolonisatieproces gewikkeld was waar militair geweld aan te pas kwam. De onafhankelijke Afrikaanse staten onthielden landingsrechten aan vliegtuigen die van en naar Zuid-Afrika vlogen, waardoor de interne verbindingen in Afrika voor Raptim een ingewikkelde planning en extra kosten veroorzaakten. De onrust in het gebied van Belgisch Congo bracht met zich mee dat het plan om ook West-Afrika samen met Raptim België in de chartervliegroutes op te nemen, niet van de grond kwam.

De persoonlijke contacten van Storimans met de plaatselijke bisschoppen en provinciale oversten droegen ertoe bij dat Raptim-charters steeds meer als vervoermiddel voor uit- en thuisreizende missionarissen werd gekozen. De markt moest, evenals in de beginfase van Raptim Nederland, worden georganiseerd en veroverd.² Met de laatste Raptim-vlucht in 1964 keerde Storimans weer terug naar Nederland. Dominion werd door het bestuur met ingang van 1 december 1964 tot managing director van Raptim Netherlands of Africa (Pvt) Ltd benoemd. Leden van de Board of Directors waren Diepen en Storimans samen met D. G. Hyams te Johannesburg als plaatsvervangend lid.³ Met ingang van 1 augustus 1966 trad Dominion terug als managing director en werd de dagelijkse gang van zaken van de Rhodesische dochter geleid door E. Albon. Ter versterking van de Board of Directors trad met ingang van dezelfde datum C. Visser, een vooraanstaand zakenman woonachtig in Salisbury, toe.

¹ ARN 1963, VB (II sept en 16 dec 1963), RA, Rapport van Storimans van 7 dec 1963, ARN 1964, JV 1964 (30 april 1964)

² ARN 1964, RA, Agenda van de raad van bestuur van 24 maart 1964, bijlage 2a de belangrijkste passages uit mr. Storimans' meest recente rapport, 13 maart 1964, CO (22 april 1964), Voorzitter aan de leden van de raad van bestuur, VB (II mei 1964)

³ ARN 1965, JV 1964 (21 juni 1965)

Problemen bleven Raptim Nederland en haar Rhodesische vestiging niet bespaard. De belangstelling voor de chartervluchten nam gestadig toe, maar de Zuidafrikaanse missie-organisaties beschouwden Raptim alleen maar als een mogelijkheid om goedkoop vervoer te realiseren en voelden zich nauwelijks aan deze reisorganisatie gebonden, ondanks de moeite die Storimans zich getroost had de doelstellingen van Raptim mondeling en schriftelijk te verduidelijken. Het bestuur van Raptim Nederland besloot in zijn vergadering van 19 december 1966 het filiaal in Johannesburg op te heffen en aldaar een agent aan te stellen.¹ Een tegenvaller was het verbod dat de IATA in 1966 aan de KLM oplegde om met Raptim Nederland als coöperatieve vereniging charterovereenkomsten aan te gaan. Door kritiek in eigen gelederen voelde het bureau van de IATA zich verplicht scherper toe te zien op de bepalingen van een chartercontract en op de hoedanigheid van de contractpartijen. Er moest worden voorkomen dat de lijnvluchten te veel concurrentie zouden ondervinden van de charters. In de opvattingen van de IATA-functionarissen benaderden de charter-overeenkomsten die Raptim Nederland met de KLM had gesloten, te veel de voorwaarden (met uitzondering van de prijsbepalingen) die ook voor lijnvluchten gold.

Er was echter een uitweg mogelijk. Wegens het nationale belang kon de Nederlandse regering een dergelijk verbod van de IATA, de organisatie die de belangen van de luchtvaartmaatschappijen behartigde, negeren door kenbaar te maken dat de gewraakte vluchten doorgang moesten vinden. Met behulp van pleidooien van de zijde van Raptim slaagde de KLM erin een zogenaamd Government Requirement (GR) te verkrijgen. Hierdoor was het deze luchtvaartmaatschappij mogelijk gemaakt om voor de in dit GR genoemde chartervluchten op Afrika aan haar verplichtingen tegenover Raptim te blijven voldoen. Hierbij mochten ook de luchtvaartmaatschappijen East African Airways en Central African Airways worden betrokken.²

Het vervoer van de Centraal- en Zuidafrikaanse missiegebieden trok wel aan, maar rechtvaardigde toch niet de handhaving van een Raptim vestiging in Rhodesië. Storimans verwachtte niet dat in de toekomst een rendabele exploitatie van een eigen vestiging in Afrika mogelijk was. In november 1969 werden onderhandelingen met de directeur van de Netherlands Bank in Rhodesia geopend om het Raptim-reisbureau te verkopen. Deze verkoop kreeg op 2 maart 1970 zijn beslag door een beslissing van het bestuur de verkoopvoorwaarden te aanvaarden.³ De Netherlands Bank in Salisbury zou als agent van Raptim gaan optreden.

¹ ARN 1967, JV 1966 (20 juni 1967).

² ARN 1965 en 1966, VB (13 dec 1965), VH (1 sept 1966).

³ ARN 1969 en 1970, CO (14 sept 1969), Th H Th Wassing aan C Visser, Salisbury Rhodesia JV 1969 (30 sept 1970), VB (8 dec 1969 en 2 maart 1970).

Indonesië. Er was veel energie gestoken in de ontwikkeling van de Afrikaanse markt. Maar ook in het Verre Oosten, met name in Indonesië, waren veel missionarissen werkzaam die gebaat waren bij goedkoop transport door Raptim-charters. In de bestuursvergadering van 29 november 1962 werd opgemerkt: "Er zijn aanwijzingen dat binnenkort de betrekkingen met Indonesië worden hersteld, hetgeen in zou houden dat groepen missionarissen op verlof naar Nederland zullen komen. Raptim is reeds benaderd voor de organisatie van een 'one way' chartervlucht van Jakarta naar Amsterdam. Het bestuur juicht deze nieuwe ontwikkeling toe doch acht het juist een kostprijsberekening te maken op basis van een retourvlucht om bij een latere ontwikkeling niet de prijs te moeten verhogen."¹

In 1963 bezocht A.W.M. Wap OFMcap, werkzaam bij de reisafdeling van het Kantor Waligeredja Indonesia (KAWILI, het secretariaat van de Indonessische bisschoppenconferentie) te Djakarta, Raptim Nederland. Bij deze gelegenheid werden de mogelijkheden van het uitvoeren van missiecharters naar en van Indonesië besproken. De toename van het aantal passagiers dat Raptim Nederland boekte op lijnvliegtuigen, zou de exploitatie van charters zeker rechtvaardigen. Uit de briefwisseling die op het bezoek van pater Wap volgde, bleek dat de katholieke kerk in Indonesië uit politieke en psychologische overwegingen niet graag zou zien dat Nederlandse of Europese missionarissen in groepen naar en van Indonesië zouden reizen. Dit zou kunnen worden uitgelegd als een teken dat de kerk zich onvoldoende inspande om een autochtone clerus op te leiden.² Wel werd besloten tot nauwe samenwerking met de reisafdeling van het Kantor Waligeredja, ook Kawili genaamd, waarbij van Nederlandse zijde werd aangeboden Indonessisch personeel in Nederland een reisbureau-opleiding te geven en hulp te verlenen bij de opbouw van een reisorganisatie in Indonesië.³ In 1964 besloot het bestuur aan het Kantor Waligeredja een bijdrage van f 1.500 per maand toe te kennen ter verlichting van de financiële lasten. Bovendien werd een eenmalige gift overwogen ten behoeve van de verbouwing van het kantoor.⁴

Toen in 1965 Storimans zijn functie in Nederland weer ging vervullen, werd de tijd rijp geacht om een onderzoek in te stellen naar de mogelijkheden van chartervluchten naar het Verre Oosten. De directeur ging zich intensief met het 'Project Verre Oosten' bezig houden. Indonesië nam in dit onderzoek een voorname plaats in, maar ook de andere missiegebieden

¹ ARN 1962, VB (29 nov 1962)

² ARN 1963 en 1964, VB (17 april 1963), CO (28 juni 1963), Kantor Waligeredja aan Raptim att. F.J. Diepen; JV 1963 (30 april 1964).

³ ARN 1963, VB (11 sept. 1963).

⁴ ARN 1964 en 1965, VH (7 aug. 1964); VB (26 okt. 1964), JV 1964 (21 juni 1965).

werden niet vergeten. De politieke overwegingen in Indonesië, die in 1963 nog hadden geleid tot het besluit geen chartervluchten te organiseren, bleken te zijn afgezwakt. Er werd besloten dat de directeur in 1966 een oriëntatiereis naar het Verre Oosten zou ondernemen. Een potentieel van ten minste 10 000 missionarissen – met de grootste concentraties in Indonesië, de Filipijnen, Japan en India – zou met vluchten van Amsterdam via Rome, Karachi en Jakarta naar Manilla en in omgekeerde richting kunnen worden bediend.¹

Het bestuur van Raptim Nederland vreesde ook met de vluchten op het Verre Oosten problemen met de KLM te krijgen. Zoals reeds eerder vermeld kon een luchtvaartmaatschappij uitkomen onder het verbod om een chartercontract te sluiten door een GR aan te vragen. Daarmee maakte de regering kenbaar dat de luchtvaartmaatschappij een nationaal belang diende door te voldoen aan de vraag naar vervoer. Het nadeel voor Raptim Nederland was, dat zij in dat geval op een bepaalde route te zeer aan één luchtvaartmaatschappij gebonden was en haar flexibiliteit om zakelijke relaties met andere luchtvaartmaatschappijen aan te gaan zou verliezen. Het bestuur zou de problemen kunnen omzeilen door het charteren van vliegtuigen bij zogenaamde non IATA-carriers en door de Own Use-contracten zo op te stellen, dat voldaan werd aan de voorwaarde om de kosten niet persoonlijk aan de deelnemers van de chartervluchten in rekening te brengen maar aan de organisatie waarvoor het vliegtuig was gehuurd.

Wilde Raptim Nederland voor de vluchten op het Verre Oosten bij de KLM charteren, dan moest hierover onderhandeld worden. Hierbij zouden de problemen met de IATA zeker een rol spelen. Het bestuur ging dan in zekere zin bij de duivel te biecht, omdat de directie van de KLM belang had bij een GR, waardoor het voor deze maatschappij mogelijk werd een speciaal tarief te berekenen op lijnvluchten, een tarief dat gelijk zou zijn aan de bijdrage die door Raptim Nederland voor het deelnemen aan de chartervluchten werd gevraagd. Daarmee werd het charteren dan weer overbodig.

De normale tarieven die de KLM berekende voor de lijnvluchten waren gebaseerd op een gemiddelde bezettingsgraad van 60%. Wanneer door de klandizie van de missie de bezettingsgraad aanmerkelijk hoger kwam te liggen, was de KLM – voorzien van een GR – in staat hiervoor lagere chartertarieven in rekening te brengen. Het bestuur en de directie van Raptim Nederland namen een afwachtende houding aan en lieten de verantwoordelijkheid voor de interpretatie van de IATA-richtlijnen over aan de luchtvaartmaatschappijen.²

¹ ARN 1965 en 1966, VB (8 nov 1965), JV 1965 (20 juni 1966)

² ARN 1966, VB (4 april, 9 mei en 19 dec 1966) CO (15 april 1966) Mr F W M van

Storimans maakte van zijn reis naar het Verre Oosten, die tussen 18 mei en 18 juni 1966 plaatsvond, een verslag dat als basis diende voor de besluitvorming van de raad van beheer en het bestuur voor het organiseren van chartervluchten. In de bestuursvergadering van 26 oktober 1966 werd de definitieve beslissing genomen om in 1967 het charterbedrijf met de bestemming Verre Oosten uit te breiden. Reeds in september had de raad van beheer zijn goedkeuring gehecht aan dit project en was hij tevens accoord gegaan met het bestuursvoorstel om een obligatielening van f 450.000 uit te schrijven voor de financiering. De obligatielening met een looptijd van twintig jaar, een uitgiftekoers van 97 en een rentepercentage van 8, werd op 18 oktober 1966 door een aantal orden en congregaties voltekend. In november 1966 maakte de directeur een rondreis om definitieve regelingen te treffen en om in december 1966 een proefvlucht van Bangkok naar Amsterdam te organiseren met een van de vliegtuigmaatschappij Thai International gecharterde Caravelle.¹

De beslissing om chartervluchten naar en van het Verre Oosten te organiseren bleek een juiste te zijn geweest. In de eerste maanden van 1967 werd gebruik gemaakt van de stoelen die Thai International aanbood op de vluchten naar Europa. In april 1967 kwam het eigen programma van Raptim Nederland op gang met charters van Martinair, waarbij de route werd gevolgen van Amsterdam via Rome en Bombay naar Bangkok vice versa. De vraag naar vervoer was dermate groot dat zowel in westwaartse als in oostwaartse richting extra stoelen moesten worden bijgekocht. Dank zij de goede relaties met het missiereisbureau van Kantor Waligeredja Indonesia te Jakarta maakten veel missionarissen in Indonesië gebruik van de diensten van Raptim-charters. Dit aantal bedroeg 44% van de missionarissen die in 1967 met deze charters werden vervoerd.

Raptim Nederland streefde ernaar het aandeel van de andere landen te vergroten, zodat een evenwichtiger verhouding in het passagiersaanbod ten opzichte van het aantal missionarissen dat in de onderscheiden gebieden werkzaam was, kon worden bereikt. Het aantal passagiers dat per charter naar het Verre Oosten vloog steeg in 1968 en 1969 dusdanig dat Raptim Nederland moeite had de passagiers op een ordentelijke manier van dienst te zijn. Niet alleen werden retourchartervluchten uitgevoerd, maar ook werd gebruik gemaakt van deelcharters en lijndiensten. Het beleid om de missie van andere Aziatische landen meer bij Raptim te

der Ven aan de voorzitter en de leden van de raad van bestuur van Raptim Nederland; Pompl, *Luftverkehr*, p. 118-120.

¹ ARN 1966 en 1967, RA, H L F M. Storimans, *Speciale vluchten Verre Oosten*, 23 juni 1966; VB, 1 sept 1966, RA, *Verre Oosten* 1967, 19 okt 1966, VB (26 okt. en 19 dec. 1966), JV 1966 (20 juni 1967).

betrekken, wierp zijn vruchten Dit had tevens tot gevolg dat het relatieve aandeel in het aantal passagiers van Indonesie terugliep

Indonesie bleef van uitzonderlijk belang voor Raptim Nederland, omdat bijna 30% van de passagiers die de charters van Raptim verkozen uit dit gebied afkomstig was Het Indonesische missiereisbureau, dat op initiatief van de Indonesische bisschoppenconferentie was gesticht, bemiddelde bij de reizen die door Raptim werden uitgevoerd Dit reisbureau werd beheerd door het Kantor Waligeredja Indonesia Een tegenvaller voor Raptim Nederland was dat de KLM en Garuda erin slaagden voor het vervoer van Amsterdam naar Jakarta en terug een GR te verkrijgen Deze luchtvaartmaatschappijen konden daardoor op de lijndienst prijzen noteren die gelijk waren aan de bedragen voor een vlucht met een Raptim charter

In juli 1969 kwam het de directie van Raptim Nederland, in de persoon van adjunct-directeur Th H Th Wassing, ter ore dat de Indonesische bisschoppen in augustus 1969 zouden besluiten niet langer gebruik te maken van de Raptim-charters Ze zouden ingaan op een aanbieding van KLM en Garuda voor rechtstreeks vervoer tegen gereduceerde tarieven tussen Amsterdam en Jakarta Het lukte een delegatie van Raptim Nederland, bestaande uit A L C M Verschure CIM, lid van de raad van beheer, het bestuurslid mr F W M van der Ven en adjunct-directeur Th H Th. Wassing, deze dreiging af te wenden. De delegatie, die van 21 tot 27 augustus 1969 in Indonesie verbleef, bepleitte met succes de belangen van Raptim op de bisschoppenconferentie in Bandoeng Er onstond een gespannen situatie toen bleek dat door gebrek aan communicatie het KAWILI onvoldoende op de hoogte was van het doel van het bezoek van de delegatie uit Nederland In een gezamenlijke verklaring van het Kawili en Raptim Nederland werden tenslotte de misverstanden uit de weg geruimd en werd tevens de wenselijkheid uitgesproken om te gelegener tijd een Raptim Indonesia op te richten ¹

Het succes van Raptim Nederland op de ideale reismarkt met het organiseren van chartervluchten naar en van het Verre Oosten riep niet alleen bij de KLM en Garuda, maar ook bij andere luchtvaartbedrijven reacties op Er was sprake van reducties op lijndiensten, die de bezetting van de door Raptim Nederland gecharterde vliegtuigen op de duur zou kunnen verminderen Het bestuur van Raptim Nederland was ervan overtuigd dat de reducties zouden verdwijnen zodra de prijsconcurrentie van de chartervluchten verdwenen zou zijn Om de baten die Raptim opleverde voor de missie en zending ook in de toekomst te waarborgen, moest de 'dreiging' van de

¹ ARN 1969, VD, Verslag van de Raptim delegatie over het bezoek aan Indonesie van 21-27 augustus 1969, DI, Raptim memorandum en verklaring, 24 aug 1969

goedkope charters, indien dit maar enigszins mogelijk was, worden gecontinueerd¹

Belgie Niet alleen de contacten met de missiegebieden vroegen de aandacht van bestuur en directie van Raptim Nederland. Vanaf de oprichting was veel waarde gehecht aan de benoeming van agenten die het Raptim-produkt, met name de plaatsen op de chartervluchten, konden verkopen. Dit gold zowel voor de missiegebieden als voor landen waar een potentiële markt voor het vervoer van missionarissen aanwezig was. Reeds in 1950 werd als agent in België Air Croix Viator te Brussel benoemd, die na korte tijd wegens onvoldoende activiteiten werd vervangen door de fa. Herfurth in Antwerpen. Wegens de nauwe banden die van oudsher bestonden tussen de Belgische en de Nederlandse missionerende orden en congregaties, was het bestuur van Raptim Nederland van mening dat het profijt ook aan de Belgische missie ten goede moesten komen. De Belgische missionarissen maakten sedert 1950 gebruik van de diensten van Raptim Nederland door deel te nemen aan de chartervluchten.

In België leefde de wens een eigen reisorganisatie voor de missie te stichten, omdat de vrees bestond dat de dekolonisatie van Belgisch Congo zou leiden tot de beeindiging van regeringssubsidies en kortingen op vliegreizen voor missionarissen. De besparingen die Raptim Nederland voor de missie wist te bereiken, golden als lichtend voorbeeld. L. Hertsens w.p., de toenmalige algemeen secretaris van de Vergadering van Hogere Oversten, die wel inzag dat de reisbemiddeling ten behoeve en ten gunste van de missie een bredere basis behoeft en geen aangelegenheid van één bepaalde orde mocht zijn, wilde onder patronaat van zijn organisatie een reisdienst oprichten. Op 14 juli 1960 richtte hij zich met een brief tot de Belgische missionerende orden en congregaties met de vraag of er belangstelling bestond voor een eigen reisorganisatie. Toen hij veel positieve reacties kreeg, vroeg Hertsens aan de orden en congregaties om nadere gegevens over het aantal reizen van missionarissen in 1958 en 1959, zodat hij een indruk kon krijgen van de omvang van de markt die het reisbureau van de Vergadering van Hogere Oversten moest bedienen.

Van dit Belgische initiatief hoorde Raptim Nederland, toen de contacten met België in december 1960 werden geïntensiveerd. Op verzoek van het generaal bestuur van de missionarissen van Scheut (de grootste missiecongregatie in België) gaven de penningmeester van het bestuur van Raptim Nederland, Van Croonenburg c.s.p., en Storimans op 9 december 1960

¹ ARN 1969 en 1970, VB (15 sept 1969), JV 1968 (16 sept 1969) JV 1969 (30 sept 1970)



*Raptim neemt in Italië een centrale plaats in,
opgenomen in de statige bebouwing.
Vaticaanstad, Via Penitenzieri 17^a.*

een uiteenzetting over de Nederlandse Raptim-organisatie. Hierbij was ook J. Baerts w.p. aanwezig, die reeds bemiddelend optrad bij reizen voor missionarissen en daarover al eerder contacten met Storimans had gelegd. Pater Baerts verzorgde ongeveer 500 reizen per jaar voor Belgische missionarissen en het zou voor Raptim Nederland aantrekkelijk zijn hierbij op de een of andere wijze te worden ingeschakeld. De directeur van Raptim Nederland achtte nu de tijd rijp, mede gelet op de mogelijkheid van het organiseren van chartervluchten naar West Afrika, de Belgische reismarkt voor de missie tot ontwikkeling te brengen. Raptim Nederland was in staat de Witte Paters die in Ruanda-Urundi werkten, met Raptim-charters te vervoeren tegen een tarief dat lager was dan de Belgische luchtvaartmaatschappij Sobelair noteerde. Pater Baerts vreesde echter dat hij, als hij Raptim Nederland inschakelde, aantrekkelijke kortingen zou verspelen op de passages die niet per charter geboekt konden worden, zodat de missionarissen er per saldo materieel niet beter van zouden worden.¹

Het bestuur en de directie van Raptim Nederland wilden tot een zo groot mogelijke bundeling van vliegreizen komen om de vervoerskosten voor de missie, de zending en het ontwikkelingswerk verder te verlagen. Het paste dus wonderwel in hun beleid om in België een Raptim organisatie te vestigen. Pater Hertsens bleek voor Raptim Nederland, in zijn functie van algemeen secretaris van de Vergadering van Hogere Oversten, de belangrijkste gesprekspartner te zijn. De suggestie van Raptim Nederland om met een eigen Raptim-organisatie te beginnen en later te bezien of een Raptim Benelux levensvatbaar zou zijn, werd overgenomen.² Men begon met een eigen reisdienst onder leiding van J. Baerts w.p.

Uit een rapport van Storimans van 9 mei 1961 bleek dat Baerts w.p. Raptim Nederland voornamelijk gebruikte als pressiemiddel om bij de luchtvaartmaatschappijen kortingen af te dwingen en weinig genegen was van de Nederlandse charters gebruik te maken, laat staan daarin te participeren. De reisafdeling was uit op direct gewin ten gunste van de missionerende orden en congregaties, die niet bereid waren financiële en organisatorische risico's te lopen.³

Nadat de reisdienst ruim een jaar gefunctioneerd had, bleek volgens het verslag van de op 12 februari 1962 gehouden vergadering van de beheer-

¹ ARN 1960 VB (22 nov 1960)

² ARB 1960 en 1961, co (14 juli 1960 en 23 sept 1960), De algemeen secretaris van de Vergadering van Hogere Oversten in België, L. Hertsens, aan Orden en congregaties, co (19 jan 1961) Pere L. Hertsens, sec gen, aan rev mo. Padre Cauwe, ARN 1960, RA H L F M Storimans *Raptim Belge of Raptim Benelux* [jan 1961]

³ ARN 1961 RA, H L F M Storimans, *Aan de Raad van Bestuur van Raptim Nederland* (uiteenzetting over Raptim België), 9 mei 1961

raad van de Vergadering der Hogere Oversten van België – een zogenaamd Vereniging zonder Winstoogmerk (vzw) – dat deze dienst “financieel en moreel leefbaar” was. De raad nam het besluit met Raptim Nederland te gaan samenwerken.¹ Op 28 maart 1962 vond een gesprek plaats tussen de Belgische beheerraad en een vertegenwoordiging van het bestuur en de directeur van Raptim Nederland. Als resume van het besprokene werd in het verslag van dit gesprek een besluit geformuleerd: “In principe werd besloten dat ook in België de naam Raptim zal worden gevoerd. Voorts werd overeengekomen dat een samenwerking op federatieve grondslag zal worden nagestreefd en dat Nederland, zodra mogelijk, chartervluchten op Congo zal uitvoeren. Voorts zal Raptim Nederland, indien gewenst, bij de oprichting van Raptim België adviezen verstrekken. Ten opzichte van de vervoerswereld zullen België en Nederland een eenheid vormen. Intern zijn beide organisaties zelfstandig, waarbij Nederland op federatieve basis de uitvoering van alle chartervluchten op zich neemt.”²

Op 12 juni 1962 verklaarden de leden van de beheerraad van de Vergadering der Hogere Oversten van België dat Raptim werd opgericht als een afdeling van deze Vereniging, in het kader van de geldende statuten. Dit betekende dat de reisdienst juridisch geen zelfstandige status bezat. Het reisbureau Raptim werd gevestigd aan de Koninklijke Straat 246 te Brussel en het dagelijks bestuur werd toevertrouwd aan L. Hertsens w.p. en J. Baerts w.p.³ Om als volwaardig reisbureau te kunnen functioneren was een IATA-erkenning nodig. De aanvraag hiervoor werd in 1962 door de IATA afgewezen. Het dagelijks bestuur waagde een nieuwe poging, die in 1963 met succes werd bekroond.

Op het briefpapier stond vermeld: Raptim Belgique agence de voyages IATA.⁴ Niet alleen werd Raptim België door de IATA erkend, ook Rome liet zich niet onbetuigd. In maart 1964 ontving de voorzitter van de Vergadering der Hogere Oversten van België, A. J. E. Camerlynck o.p., een brief d.d. 14 maart 1964 van de prefect van de Sacra Congregatio de Religiosis, kardinaal J. Antoniutti, waarin de kardinaal zijn waardering uitsprak voor het initiatief tot oprichting van de reisorganisatie Raptim en tevens van een onderlinge ziektekostenverzekering voor religieuzen.⁵

¹ ARB 1962, VH (12 febr. 1962)

² ARB 1962, VD (28 maart 1962). Enige aantekeningen van het besprokene tijdens de bijeenkomst van het Comité de Gestion en enige bestuursleden van Raptim Nederland.

³ ARB 1962, DI, Verklaring 12 juni 1962.

⁴ ARB 1963, RA. L. Hertsens, *Rapport voor het bestuurscomité van Raptim*, 30 april 1963, RA. *Rapport sur les activités de Raptim pendant l'année 1963*, 31 dec. 1963, ARN 1963, VB (12 juli 1963).

⁵ ARB 1964, DI, *Nouvelles Raptim*, nr. 3, 1964.

Op 26 augustus 1964 arrangeerde F J L Diepen, in zijn functie van plaatsvervangend directeur van Raptim Nederland, een bespreking met een vertegenwoordiging van de Vergadering der Hogere Oversten van België over de samenwerking tussen de Belgische en de Nederlandse Raptim-organisatie. Van Belgische zijde werd aan dit gesprek deelgenomen door M C M Boel opdraem, prelaat van de abdij van Tongerlo, en R C J Desmedt CICM, vicaris generaal van de Missionarissen van Scheut. Nederland was vertegenwoordigd door Diepen en Van der Ven. Uit het protocol van deze bespreking en het daaraan voorafgaande overleg van Diepen met Hertsens WP van 16 juni 1964 bleek dat men in België geporteerd was voor een brede opzet, waaraan ook de op te richten coöperatieve vereniging 'Aide au tiers monde' zou kunnen deelnemen.¹

Het bestuur van Raptim Nederland zette zich in om een Raptim Benelux op te richten en realiseerde zich dat wijzigingen in de Nederlandse statuten noodzakelijk waren om voortaan als Raptim Benelux activiteiten in België en Nederland onder één naam te kunnen ontplooiën. Op 11 september 1964 werden de Nederlandse voorstellen besproken met een Belgische delegatie, die werd aangevoerd door Hertsens.

Omdat toch een statutenwijziging van de in 1958 opgerichte Coöperatieve Vereniging Raptim Nederland UA aan de orde was, werd van Nederlandse zijde voorgesteld de doelstelling ruimer te formuleren om een eventuele participatie van andere religieuze groeperingen mogelijk te maken. In plaats van Rooms-Katholiek Missiewerk moest voortaan Missioneringswerk worden gelezen. In de ontwerptekst van de statuten werd het accent gelegd op de bevoegdheden van de algemene ledenvergadering in plaats van op die van de raad van beheer. Dat zou de integratie van de Belgische leden in de coöperatieve vereniging vergemakkelijken. De nieuwe statuten moesten op 1 november 1964 van kracht worden. Ten einde de Belgische partners te informeren over de financiële toestand van Raptim Nederland, werd op 14 september een copie van de balans per 30 juni 1964 aan Hertsens toegezonden.²

Tot teleurstelling van het Nederlandse bestuur gaf men van Belgische zijde te kennen niet verder op de Nederlandse voorstellen te willen ingaan. Volgens een notitie van Diepen was dit te wijten aan een ongunstig rapport van de Belgische accountant over de financiële situatie van Raptim Nederland en aan organisatorische en financiële problemen in de Belgische organisatie. De door prelaat Boel ingeschakelde accountant Van Linden

¹ ARN 1964 DI F J L Diepen, *Verdere ontwikkelingen in België*. Den Haag 1964 bijlage 4 bij de agenda van de raad van bestuur van 10 juli 1964, ARB 1964 VD (26 aug 1964), Protocol van de bespreking in Brussel.

² ARN 1964 VH (7 aug 1964) VB (11 sept 1964)

merkte in zijn rapport op dat de vermogenspositie van Raptim Nederland te zeer afhankelijk was van de bereidheid van de leden van de cooperatieve vereniging om het eigen vermogen op peil te houden. Een weinig overtuigend bezwaar. Het belang van de missionerende orden en congregaties bij het voortbestaan van Raptim was immers zo groot, dat de bereidheid om het eigen vermogen, indien dat nodig mocht zijn, aan te vullen, zeker aanwezig was.

De fusie ketste vooral af op de inhoud van een intern verslag over een complex van activiteiten van het secretariaat van de Vergadering der Hogere Oversten van België, waardoor Raptim België verliezen had geleden. Als gevolg hiervan nam Hertsens w.p. zijn ontslag als secretaris-generaal, zijn functie werd, blijkens een brief van 18 november 1964, na zijn vertrek waargenomen door J. P. F. de Ceuster o.p.a. Raptim Nederland bleef bereid tot samenwerking en wilde daarvoor het financiële risico lopen. Wel stelde het bestuur van Raptim Nederland als eis dat het in de gelegenheid werd gesteld om de opmerkingen van accountant Van Linden over de financiële positie van Raptim Nederland te weerleggen.¹

De situatie bij Raptim België was voor Nederland nogal ondoorzichtig. D. A. J. L. Van De Velde werd eind 1964 benoemd om de leiding van Raptim België op zich te nemen en een sanering door te voeren. Van De Velde was aangetrokken om een professionele inbreng te leveren op het gebied van het reiswezen, in het bijzonder met betrekking tot de luchtvaart. De ervaring die hij had opgedaan bij KLM en bij Alitalia was van groot nut. Op 28 december 1965 werd Raptim België NV opgericht. Hierdoor kwam een einde aan de juridisch onzekere toestand met onvoldoende vastlegging van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, die Raptim België als een sectie van de Vergadering der Hogere Oversten van België had gekenmerkt.²

Onder de nieuwe leiding werd Raptim België omhooggetrokken uit het dal waarin de onderneming verkeerde. Het vertrouwen van de orden en congregaties werd opnieuw gewonnen, waardoor de boekingen ten behoeve van de missie weer toenamen. Sabena en Sobelair waren echter alert. Door kortingen die op de lijnvluchten werden verleend, werden weinig chartervluchten vanuit België georganiseerd. Wel maakten de missionarissen in België gebruik van de charters van Raptim Nederland. Raptim

¹ ARN 1964, VB (26 okt 1964 en 26 nov 1964), RA, F. J. L. Diepen, *Situatie België*. Notitie van 20 nov 1964, ARB 1964, RA, A. Van de Plas, *Nota over het onderhoud met Diepen*. 13 nov 1964, ARB 1964, RA, *Agence de voyages Raptim. Service comptabilité Situation Hebdomadaire du 31 octobre 1964*.

² ARN 1965, VB (27 jan 1965), ARB 1965 en 1966, VA (28 dec 1965), DI. *Bylage tot het Belgisch Staatsblad*, 21 jan 1966, DI, *Reunion des Techniciens Raptim*, Paris 10-11 fevr 1966.

Benelux bleef echter een vrome wens van het bestuur van Raptim Nederland. Het realiseren van een nog lagere prijs door het bundelen van steeds grotere aantallen reizigers was hiermee grotendeels mislukt.

Voor al het bestuurslid F.J.L. Diepen, die zich bijzonder had ingespannen voor een hechte samenwerking met de Belgen, had dit als een teleurstellende ontwikkeling ervaren. In Nederland legde het bestuur er zich bij neer dat Raptim België, door eerst orde op zaken te stellen in eigen huis, een autonome ontwikkeling moest doormaken. Wel werd Raptim België in 1967 reeds betrokken bij de reorganisatie van de internationale samenwerking, die Raptim Rome tot stand probeerde te brengen. Nederland en België trokken hier één lijn. Over de commissie die pater M. Dupuich voor ogen stond om een reorganisatie van Raptim Rome te bewerkstelligen, schreef Van De Velde het volgende aan Storimans: "In dat verband wordt het oprichten van een dergelijke commissie of complementair organisme vaak als redmiddel voor een internationale samenwerking aangewezen. Het familiekarakter van de meeste Raptims vormt evenwel een aanzienlijke hinderpaal bij het verwezenlijken van fusies. Voor onze op autonomie gestelde organisaties bestaat echter de mogelijkheid om, door middel van bepaalde commerciële afspraken, zekere voordelen te genieten die aan een fusie zijn verbonden. Door samenwerking op het gebied van charters en van verkoop kunnen inderdaad belangrijke productiviteitsverbeteringen worden verwezenlijkt en wordt een gezondere mededinging mogelijk."¹

Bovenstaand citaat werd ook vermeld in het verslag dat de directeur van Raptim België, Van De Velde, uitbracht aan de raad van beheer van de Belgische organisatie. Hij wees in dit verslag tevens op de noodzaak van de spreiding van activiteiten buiten het missievervoer en op de sterke positie die Raptim Nederland innam bij het organiseren van chartervluchten. Voor Raptim België werd charteren van vliegtuigen als een aanvullende activiteit aangemerkt, die het courante missievervoer niet kon vervangen. Over de internationalisering merkte Van De Velde ten slotte op: "Het is de bedoeling vooral tot een internationale samenwerking te geraken waarin alle 'units' betrokken worden. Laat de kleine landen (met de grootste omzet) het voorbeeld geven aan andere landen."²

¹ CO (27 dec 1968), D. Van De Velde aan H.L.F.M. Storimans, ARB 1968, RA 13 juni 1968.

² ARB 1968, RA, D. Van De Velde, *Overzicht* 1968 [dec 1968].



Van 1952 tot 1959 was het reisbureau van Raptim Nederland gevestigd aan de Gedempte Burgwal 14 in Den Haag.

In het vorige hoofdstuk is het eind 1959 onstane conflict tussen Raptim Rome en Raptim Nederland aan de orde geweest. De daarop volgende briefwisseling, waarbij de raad van beheer van Raptim Rome de Nederlandse kritiek op zijn beleid afwees, had het conflict verscherpt. De bevoordelingen waarin de voorzitter van het bestuur van Raptim Nederland, F.J.H.M. van der Ven, zijn grieven tegenover Raptim Rome had gespuid, hadden de voorzitter en vice-voorzitter van het Consilium in Rome, de paters Van Gestel en Wouters, in eerste instantie onaangenaam getroffen. De notitie van de gedachtenwisseling van 18 oktober 1959, waarin de uiteenzetting van Van der Ven op schrift kwam te staan, betrok alle leden van de raad van beheer van Raptim Rome bij de controverse tussen Raptim Rome en Raptim Nederland. Achteraf – en wel ruim een jaar nadat de onverbloemde kritiek op Raptim Rome was geleverd – bleek hoe gekwetst Van Gestel en Wouters zich hadden gevoeld. Hen was tijdens het feest ter gelegenheid van het tienjarig bestaan van Raptim Nederland en de inzegening van het nieuwe kantoor, waaraan ze door hun aanwezigheid luister bijzetten, incompetentie verweten. Beide paters uitten deze gevoelens tegenover de secretaris van het bestuur, mr. J.M. van Wessum, in een informeel gesprek dat in december 1960 in Rome plaats had.¹

De brief van 18 december 1959 van de raad van beheer van Raptim Rome kwam in de bestuursvergadering van Raptim Nederland uitgebreid aan de orde. Het bestuur van Raptim Nederland was bereid de gevraagde financiële steun voor de ontwikkeling van een internationale organisatie te verlenen mits over het doel en de werkwijze mee beslist kon worden. De reactie van Rome op de door Nederland geuite kritiek en de gedane suggesties wekte bij het bestuur van Raptim Nederland de indruk dat de raad van beheer van Raptim Rome op geen enkele wijze inmenging in beleidsaangelegenheden door nationale Raptims wilde toestaan. Raptim Nederland voelde er niets voor op deze basis verder te gaan met de internationalisering van de organisatie.²

Daarmee waren de zakelijke en persoonlijke verhoudingen tussen Raptim Rome en Raptim Nederland verstoord. Verschillen tussen een kerkelijke en een commerciële visie op de wijze van samenwerking waren daaraan niet vreemd. De weinig diplomatieke manier waarop de kritiek op Rome werd verwoord, was daar mede debet aan. De impasse was nu compleet. Het conflict tussen Raptim Rome en Raptim Nederland speelde zich

¹ ARN 1961, VH (25 jan. 1961)

² ARN 1960, v (22 jan. 1960).

niet af op gelijkwaardige niveaus binnen de internationale organisatie. De raad van beheer van Raptim Rome liet zijn gezag gelden tegenover een in zijn ogen ondergeschikt orgaan. Zo werd het bestuur van een nationale organisatie behandeld. Die onderschikking kreeg een extra accent door de bestaande relaties tussen priesters en leken. Met voorbijgaan van de raad van beheer van Raptim Nederland werd het bestuur gekapitteld voor zijn oneerbiedige optreden en sloot men zich in Rome af voor kritiek.

Wat lag meer voor de hand dan dat de raad van beheer van Raptim Nederland probeerde de bestaande zakelijke en persoonlijke meningsverschillen tussen het Nederlandse bestuur en de raad van beheer van Raptim Rome te overbruggen. In zijn vergadering van 17 maart 1960 stelde de raad van beheer van Raptim Nederland uit zijn midden een commissie ad hoc in, die tot taak kreeg een oplossing te vinden voor de moeilijkheden die tussen Raptim Rome en Raptim Nederland waren gerezen. Tevens zou hierbij het verzoek om een financiële bijdrage worden gezien, dat Raptim Rome aan Raptim Nederland had gericht ten einde de splitsing tussen Raptim Rome en Raptim Italië te kunnen verwezenlijken en een internationale directeur te kunnen aanstellen. De commissie bestond uit: P.M.J. de Ruyter WP (voorzitter), H.A.A. Wilbers CICM, G. van Hall MHM en A.A.I. Teepe WP (secretaris). De commissie vergaderde op 30 maart 1960. In het verslag van deze vergadering verwoordde de commissie de mogelijkheden om de internationale organisatie te verbeteren door onder meer te stipuleren: "De Raad van Beheer deelt de mening van het Bestuur dat het voornaamste geneesmiddel bestaat in de benoeming van een internationale directeur, die zich uitsluitend aan de internationale wijdt." Raptim Nederland zou zich hiervoor financiële offers moeten getroosten in de vorm van een subsidie tot een maximum van f 75.000, lopend over drie jaar.¹

De voorstellen van de commissie vormden op 17 april 1960 onderwerp van een gesprek tussen de voorzitters van de raad van beheer en van het bestuur van Raptim Nederland. Het verslag van deze bespreking, samengesteld door de secretaris van de commissie ad hoc, pater Teepe, behelsde onder meer het voorstel om aan Raptim Rome financiële steun te verlenen in de vorm van een renteloze lening en niet, zoals de commissie had voorgesteld, door middel van een subsidie. Als voorwaarde werd gesteld dat Raptim Nederland de bevoegdheid zou krijgen de voorzitter van Raptim Rome aan te wijzen en bovendien een aanzienlijke invloed zou kunnen doen gelden op het financiële en organisatorische beleid. Tevens werd afgesproken dat de voorzitter van de raad van beheer, pater de Ruyter, de

¹ ARN 1960, VD, Verslag van de commissie-vergadering gericht aan de raad van beheer van Raptim Nederland, 30 maart 1960.

voorstellen van Raptim Nederland mondeling zou overbrengen aan het Consilium in Rome. Het verslag eindigde aldus: "De leden van de Raad van Beheer en Bestuur gelieve dit verslag te beschouwen als strikt vertrouwelijk. Het wordt niet in deze bewoordingen doorgegeven aan Rome. Het moet dienen als memorandum voor de H.E. Pater de Ruyter die zich voorstelt op 26 april deze zaken persoonlijk in Rome te gaan bespreken. Het spreekt vanzelf dat bij deze gelegenheid de vorm die aan de voorstellen wordt gegeven de gewenste verzachting zal ondergaan."¹

De voorzitter van het bestuur, Van der Ven, was bereid het voorzitterschap van de raad van beheer van Raptim Rome op zich te nemen mits hij zelf de directeur zou mogen uitkiezen. Hij had voor deze functie de secretaris van het bestuur, mr. J.M. van Wessum, op het oog. Ook toen deze voor deze functie niet beschikbaar was, handhaafde Van der Ven zijn toezegging.

Het bestuur van Raptim Nederland was unaniem van mening dat alleen zijn voorzitter, gelet op zijn ervaring en zijn persoonlijkheid, in staat zou zijn met succes leiding te geven aan Raptim Rome. Men ging zelfs zover te stellen dat alleen wanneer Van der Ven de voorzittersfunctie in Rome zou aanvaarden, Raptim Nederland bereid zou zijn de internationale organisatie in de startfase te financieren. De voorzitter was evenwel van mening dat de Nederlandse voorstellen dienaangaande in Rome niet haalbaar zouden zijn. Bovendien zou de kans van slagen ook afhangen van de medewerking van de nationale Raptims.

Als alternatief wilde Van der Ven aan Rome de suggestie doen alles bij het oude te laten en een verdeling van de werkgebieden van de onderscheiden nationale Raptim-organisaties af te spreken. Hierdoor zou de functie van Raptim Rome, op een controletaak na, komen te vervallen. De andere bestuursleden waren echter van mening dat zo'n voorstel voor Rome helemaal onverteerbaar zou zijn.

Het bestuur van Raptim Nederland deed alles wat in zijn vermogen lag de internationale situatie van Raptim te verbeteren. De raad van beheer van Raptim Rome was echter voor de zoveelste keer onaangenaam getroffen door de in zijn ogen aanmatigende houding van het Nederlandse bestuur. Het duldde daarom nauwelijks inspraak in zijn beleid. Dit bleek uit het besluit om zonder voorkennis van Raptim Nederland de Nederlandse vertegenwoordiger in de raad van bestuur van Raptim Rome, C.P.G.J. Smit, tot voorzitter van dit college te benoemen. Omdat het Nederlandse bestuur

¹ ARN 1960, VD, Kort verslag van de bespreking tussen de voorzitter van de raad van beheer van Raptim Nederland en de voorzitter van het bestuur betreffende de moeilijkheden van de Internationale Raptim te Rome. Verzonden per brief 19 april 1960 aan de leden van de raad van beheer en van het bestuur.

toch al niet zo tevreden was over de wijze waarop Smit zijn functie vervulde en bovendien vond dat vertegenwoordiging en voorzitterschap niet konden samengaan, werd Smit per brief van 23 april 1960 meegedeeld dat hij niet langer werd beschouwd als vertegenwoordiger van Raptim Nederland in het Romeinse bestuur. Een wederom van weinig reverentie getuigende daad tegenover het Consilium.¹ De raad van beheer van Raptim Rome wenste hier op formele gronden niet op in te gaan, zodat ondanks herhaalde pogingen van Nederlandse zijde om een Nederlandse vertegenwoordiger in het bestuur in Rome benoemd te krijgen, alles bij het oude bleef.² Uit het verslag dat De Ruyter w.p. uitbracht van de besprekingen met het Consilium, die van 26 april tot 1 mei 1960 in Rome plaats hadden, bleek dat de Nederlandse voorstellen – ondanks de pessimistische verwachtingen – serieus in overweging werden genomen. Aan Raptim Nederland werd het verzoek gericht een financiële opzet te maken, waarbij tevens rekening moest worden gehouden met pro rata-bijdragen van alle nationale Raptim-organisaties.³

De indruk die pater De Ruyter kreeg van de opvattingen van de raad van beheer van Raptim Rome over Raptim Nederland, was heel wat minder positief. In de vergadering van de raad van beheer van Raptim Nederland van 31 augustus 1960 bracht hij hierover mondeling verslag uit. Volgens hem was men in Rome de mening toegedaan dat de raad van beheer in Nederland aan de leiband liep van het bestuur. De raad van beheer van Raptim Rome vreesde voorts voor overheersing van Raptim Nederland, omdat Raptim Nederland financieel en organisatorisch in staat werd geacht de belangrijkste rol in de Raptim-organisatie te spelen. Het wantrouwen dat het Consilium in Rome koesterde tegen Raptim Nederland, werd nog versterkt door de animositeit die bestond tussen de voorzitter van dit Consilium, Van Gestel, en de voorzitter van het bestuur van Raptim Nederland, Van der Ven.

In de vergadering van de raad van beheer van Raptim Nederland van 31 augustus 1960 kwamen voorts nog aan de orde de vaststelling van de contributies die de landelijke Raptims aan Rome moesten afdragen, en de interpretatie van de statuten met betrekking tot de vrijheid van handelen van de nationale Raptim-organisaties. Wat het eerste punt betreft voelde Raptim Nederland zich benadeeld, omdat van deze organisatie op volgens het bestuur onrechtvaardige gronden de hoogste bijdrage werd gevraagd. Een

¹ ARN 1960, CO (23 april 1960) Bestuur Raptim Nederland aan dr. C. P. G. J. Smit.

² ARN 1960, VB (7-8 april 1960 en 22 april 1960), CO (21 mei 1960), C. P. G. J. Smit aan de Raad van Bestuur van Raptim Nederland.

³ ARN 1960, RA, Kort verslag van drs. P. M. J. de Ruyter w.p. van zijn bezoek aan Rome van 26 april tot 1 mei 1960, 5 mei 1960.

van de leden van de raad van beheer, de carmeliet mr. Th. Keulemans, nam de moeite samen met de lazarist mr. G. van Rijsbergen de vigerende statuten van Raptim Rome, die op 23 mei 1955 waren vastgesteld, aan een kritische beschouwing te onderwerpen. Beide paters trokken de conclusie "Het geheel lijkt sterk geconcipteerd op de regeling die in religieuze instituten bestaat tussen generaal en provinciaal bestuur. Zoals algemeen bekend is een dergelijke regeling gewoonlijk geen model van soepelheid die dient te bestaan, waar commerciële verhoudingen in het spel zijn."¹

Intussen had De Ruyter kort na zijn bezoek aan Rome de voorzitter van het bestuur op de hoogte gebracht van de aldaar bestaande opvattingen. Van der Ven verbond hieraan de consequentie niet meer in aanmerking te willen komen voor enigerlei functie in de internationale Raptim-organisatie. Wel voldeed het bestuur van Raptim Nederland aan het verzoek van Raptim Rome zijn visie te geven op de financiering en de organisatie van Raptim Rome. Ondanks het feit dat Van der Ven de houding die het Consilium van Raptim Rome tegenover Raptim Nederland aannam, afkeurde, spande hij zich in om een voorstel te doen voor de reorganisatie van Raptim Rome. In een brief van 9 mei 1960 vroeg hij de mening van zijn medebestuurdersleden en directeur Storimans over dit voorstel. Hij schreef onder meer "Er gaat van Rome wel een hulpbehoevende en uitgestrekte hand naar Nederland uit en men zou suggesties van ons bijzonder op prijs stellen."²

Het voorstel behelsde dat gedurende een proefperiode van drie jaar een internationale raad van bestuur en een directeur activiteiten zouden moeten ontplooiën die de nationale afdelingen in staat zouden stellen zich sneller en winstgevender te ontwikkelen. Van der Ven was van mening dat na de oprichting van nationale Raptim-organisaties er een krachtige aanbeveling aan missionaire en andere kerkelijke instituties van Rome moest uitgaan om van de diensten van Raptim gebruik te maken. De kosten van deze proefperiode zouden voor 75% door de nationale Raptims gedragen moeten worden; in de overige 25% zou Raptim Rome zelf moeten voorzien. Deze voorstellen werden in een rapport, gericht aan de raad van beheer van Raptim Nederland, vastgelegd.

De directeur van Raptim Nederland, Storimans, reageerde prompt op de uitnodiging zijn mening te geven over het voorstel van de voorzitter. In een brief van 11 mei 1960 gaf Storimans zijn persoonlijke visie op het falen

¹ ARN 1960, VH (31 aug. 1960), CO (5 sept. 1960), Inzake "impasse Rome" aan de leden van de Raad van Beheer en de Raad van Bestuur Raptim.

² ARN 1960, CO (9 sept. 1960), F J H M. van der Ven aan bestuurdersleden.

van de Raptim-organisatie in Rome en deed voorstellen om door een betere organisatie en een actief wervingsbeleid het marktaandeel voor reizen met een ideëel doel te vergroten. De kritiek op de tot nu toe geleverde prestaties van Raptim Rome was niet mals. Raptim Rome betuttelde de nationale Raptim-organisaties op onaanvaardbare wijze en gaf een veel te geringe ondersteuning voor de werving van klanten. Voor een deel was dit, volgens de directeur, te wijten aan de geringe invloed van leken op het beleid van de internationale Raptim-organisatie in Rome. Om tot verbetering van de organisatie in Rome te komen stelde Storimans voor om het management te versterken, waardoor de contacten met de nationale Raptims zakelijker konden verlopen en tevens aandacht kon worden geschonken aan marktverruiming door ook de seculiere geestelijkheid en katholieke lekenorganisaties bij het werk van Raptim te betrekken.¹

Van der Ven vond de voorstellen van Storimans van een dusdanige importantie, dat hij niet alleen een afschrift stuurde aan zijn collega-bestuursleden maar ook aan de voorzitter van de raad van beheer, De Ruyter. Tevens werd een afschrift ter persoonlijke kennisneming aan A. Wouters wP, vice-voorzitter van de raad van beheer van Raptim Rome, gezonden. Van de beoogde vertrouwelijkheid van de brief van Storimans aan Van der Ven kwam niets terecht. Dit epistel lag weldra op de bestuurstafel van het Consilium van Raptim Rome. Van der Ven had zich niet gerealiseerd dat hij weer onvoldoende rekening had gehouden met de Romeinse gevoeligheden ten opzichte van Raptim Nederland. Hij had, gelet op de voorgeschiedenis, beter moeten weten.

Met een nijldige brief, gericht aan de voorzitter van de raad van beheer van Raptim Nederland van 30 juni 1960, die door vier leden van de raad van beheer van Raptim Rome was ondertekend, uitte Rome wederom haar gramschap over de vrijpostigheid van bestuur en directie van Raptim Nederland om Raptim Rome de les te lezen. Omdat De Ruyter wP kennelijk niet goed wist hoe hij de kritiek van Rome aan het bestuur moest overbrengen, bleef het bestuur van Raptim Nederland voorlopig nog onkundig van deze reactie.

Het voorstel van Van der Ven om tot een reorganisatie in Rome te komen, werd in de bestuursvergadering van 30 mei 1960 aanvaard en werd daarna voorgelegd aan de raad van beheer.² In de ledenvergadering van de Coöperatieve Vereniging Raptim Nederland vA van 31 augustus 1960 besloot men dit voorstel aan het Consilium van Raptim Rome te doen toe-

¹ ARN 1960, CO (11 mei 1960), H.L.F.M. Storimans aan F.J.H.M. van der Ven.

² ARN 1960, VB (30 mei 1960)

komen, wat op 30 september per brief geschiedde ¹ Het antwoord liet lang op zich wachten, wat niet verwonderlijk was voor een college dat zich door het bestuur van Raptim Nederland beledigd voelde Met een brief van 20 december 1960, gericht aan de raad van beheer van Raptim Nederland, werden de voorstellen uit Nederland als voorlopig niet haalbaar afgedaan Pas eind november pas kreeg Van der Ven inzage in de brief van 30 juni 1960, waarin het Consilium van Raptim Rome op niet mis te verstane wijze het bestuur en directie van Raptim Nederland de les las Hij voelde zich gegriefd en gaf hiervan schriftelijk kennis aan de voorzitter van de raad van beheer van Raptim Nederland, pater De Ruyter ²

Door dit incident had de vertrouwensrelatie tussen de raad van beheer en het bestuur van Raptim Nederland averij opgelopen en was bovendien de relatie met Rome op een nieuw dieptepunt beland Het bestuur beperkte zich voorlopig tot het verder ontwikkelen van de activiteiten overeenkomstig de doelstellingen van Raptim zoals die door de raad van beheer en het bestuur werden geïnterpreteerd In de vergadering van de raad van beheer van 25 januari 1961 werd besloten het bestuur per brief een motie van vertrouwen toe te zenden om zo de geschonden relatie te herstellen en een gesloten front tegenover Rome te vormen In de brief van 26 januari 1961 aan het bestuur betreurde de raad van beheer het dat de gemeenschappelijke pogingen tot activering van Raptim Internationaal mislukt waren, maar dat toch het noodzakelijke verband met deze organisatie gehandhaafd moest blijven Het slot van deze brief luidde "Verder meent de Raad van Beheer zich van iedere verdere activiteit ten aanzien van Raptim Internationaal voorlopig te moeten onthouden" ³

De pogingen om de impasse met Raptim Rome te doorbreken door middel van een reorganisatievoorstel waren op niets uitgelopen en hadden eerder het tegendeel bewerkstelligd Rome was op zijn strepen blijven staan, waardoor de verhouding met Nederland als grootste en meest ambitieuze Raptim-organisatie nog stroever was geworden

De raad van beheer en het bestuur van Raptim Nederland ontvingen in maart 1961 signalen dat het Consilium van Raptim Rome zijn aandacht ging richten op de principiële kant van het beleid, waaraan de nationale Raptim organisaties gehouden waren Bepaalde commerciële activiteiten werden in strijd geacht met het kerkelijk recht Alleen het organiseren van

¹ ARN 1960 VO (31 aug 1960) CO (30 sept 1960), Supreme Council Raptim Nederland aan The Supreme Council Raptim International, ondertekend door P M J de Ruyter W F President

² ARN 1960 VB (22 nov 1960)

³ ARN 1961 VH (25 jan 1961)

reizen voor de missie was geoorloofd. Het lekte uit dat het Consilium in Rome in gesprek was met de algemene oversten van de orden en congregaties (de stichters van Raptim) over de doelstellingen en het beleid van Raptim. De secretaris van het bestuur, Van Wessum, wist door zijn contacten met Rome dat er een brief op komst was, waarin activiteiten die niet rechtstreeks met de missie te maken hadden zouden worden afgekeurd. Om zich te wapenen tegen deze aanval op het beleid van Raptim Nederland, schreef Van Wessum op 18 maart 1961 een notitie voor de leden van het bestuur waarin hij betoogde dat de zogenaamde nevenactiviteiten van groot belang waren voor het voortbestaan van Raptim Nederland. In een korte notitie van voorzitter Van der Ven van 27 maart vroeg deze zich af, of het niet verstandiger was om de nevenactiviteiten, hoewel ondernomen ten bate van de missie, niet langer onder de naam Raptim uit te oefenen.¹

In de bestuursvergadering van 25 april 1961, waarin de opvattingen van de voorzitter en secretaris aan de orde kwamen, bracht de gedelegeerde van de raad van beheer, A.A.I. Teepe wv, de brief ter tafel die het Consilium in Rome op 20 april 1961 aan de voorzitters van de raden van beheer van de nationale Raptims had verzonden. Deze brief ging vergezeld van een rondschriven van de generaal-oversten van de orden en congregaties die Raptim gesticht hadden. De inhoud van dit rondschriven was ongetwijfeld uitgelokt door de raad van beheer van Raptim Rome als gevolg van de onvrede die dit college had met de situatie in Nederland.

Volgens de generaal-oversten was Raptim een cooperatieve organisatie die onderworpen was aan het gezag van de kerkelijke autoriteiten. Zij mocht geen lekenorganisatie worden. Internationaal gezien was Raptim geen federatie in de normale betekenis van het woord. In de opvattingen van Rome was de internationale organisatiestructuur van Raptim vergelijkbaar met die van de missionerende orden en congregaties, die als kerkelijke organisaties geen federatief verband vormden. Raptim had een supranationale en internationale structuur. De activiteiten van Raptim moesten binnen de regels blijven van het kerkelijk recht, zoals die golden voor de reguliere en de seculiere geestelijkheid met betrekking tot de deelname aan het economisch verkeer.² Hoewel niet expliciet genoemd, kan worden aangenomen dat de generaal-oversten zich beriepen op artikel 142 van het toen geldende kerkelijke wetboek. Dit artikel luidde: "Prohibentur clerici

¹ ARN 1961, RA, *Omvang der Raptim activiteiten*. Notitie van mr. J.M. van Wessum gezonden aan de bestuursleden van Raptim Nederland, 18 maart 1961, co (27 maart 1961), F.J.H.M. van der Ven aan de collegae bestuursleden en de directeur van Raptim Nederland nv als reactie op de notitie van Van Wessum.

² ARN 1961, co (20 april 1961), Copy of letter from Concilium Moderatorum Internationale to the Presidents of the Supreme National Councils.



Het bestuur en de directie zorgden in 1959 voor een moderne en ruime huisvesting aan de Anna Paulownastraat 45 in Den Haag.

per se vel per alios negotiationem aut mercaturam exercere sive in propriam sive in aliorum utilitatem." (Handeldrijven is aan geestelijken verboden, hetzij ze dat persoonlijk of door anderen voor zichzelf of ten bate van anderen doen.)

Een strikte uitleg van dit artikel zou betekenen dat priesters zich op geen enkele wijze met het beleid en de leiding van Raptim mochten bezighouden. Volgens de gangbare moraaltheologische opvatting in Nederland zouden priesters wel als aandeelhouder een belang in Raptim mogen hebben.¹ Het bestuur reageerde op deze brief met een nota van 8 juni 1961 van de hand van Van der Ven en gericht aan de leden van de raad van beheer. Deze nota beoogde in te gaan tegen de juridische haarkloverijen door verwijzing naar de oorsprong van Raptim, die ten bate van de missie moest werken. Noodzakelijkerwijs betekende dit een aanpassing aan de technische, organisatorische en commerciële omgeving van de reisbranche. Het bestuur wilde het elan dat door het missionaire belang gevoed werd, niet beknot zien door het formalisme dat de raad van beheer van Raptim Rome via de generale oversten ten toon spreidde.²

Na uitvoerig overleg over de nota van 8 juni 1961 besloot de raad van beheer schriftelijk te reageren op de brief van het Consilium van 20 april 1961. In de brief van de raad van beheer van 30 augustus 1961, gericht aan de voorzitter van het Consilium van Raptim Rome, P. van Gestel, werd betreurd dat de generale oversten bij het conflict betrokken waren. Voorts benadrukte de raad van beheer van Raptim Nederland dat uit raadpleging van deskundigen op het gebied van het kerkelijk recht was gebleken, dat Raptim Nederland de voor deze organisatie geldende canonieke wetten niet overtrad.³

Volgens een mededeling, gedaan in de bestuursvergadering van 12 december 1961, was bekend geworden dat deze brief niet in goede aarde was gevallen. Het bestuur stelde aan de raad van beheer voor 'het 8 juni rapport' in het Engels te laten vertalen en het naar Rome te zenden, zodat het volledig beargumenteerde standpunt van Raptim Nederland daar bekend kon zijn.⁴ Blijkens een brief van 22 december 1961 van het Consilium, gericht aan de raad van beheer van Raptim Nederland, bleek men in Rome

¹ Codex iuris canonici, Lib. 11, De personis, Can. 142, Jone, *Katholieke moraaltheologie* p. 429-430, Van Groessen, *Het kerkelijk recht voor religieuzen* p. 192-193

² ARN 1961, RA, Reactie van het bestuur van Raptim Nederland op de brief van het Consilium Moderatorum Internationale van 20 april 1961 aan de leden van de Raad van Beheer van Raptim Nederland, 8 juni 1961

³ ARN 1961, CO (30 aug 1961), De Raad van Beheer van Raptim Nederland aan Very Reverend P. van Gestel SJ, President Supreme International Council Raptim.

⁴ ARN 1961 (VB, 12 dec 1961)

van mening dat de verhouding met Nederland en alle problemen die de laatste jaren ter tafel waren gebracht, tot de verantwoordelijkheid van de stichters van Raptim behoorden.¹ Rome bleef de formele weg bewandelen, waardoor de standpunten aan weerszijden onwrikbaar vastlagen.

Er bleef voor de raad van beheer van Raptim Nederland niet veel anders over dan zich te verdedigen tegen de aantijging dat in Nederland de kerkelijke wetten overtreden werden. De raad van beheer stelde in zijn vergadering van 8 maart 1962 voor een commissie te formeren, die de kerkrechtelijke aspecten in samenhang met een eventueel gewenste wijziging van de statuten van Raptim Rome zou bestuderen. Als leden werden voorgesteld: mr. dr. Th. Keulemans oarm en mr. dr. G. van Rijsbergen cm als juridisch deskundigen, alsmede de voorzitter en de secretaris van het bestuur, respectievelijk F.J.H.M. van der Ven en mr J.M. van Wessum. Tevens werd afgesproken dat getracht zou worden een vergadering in Rome te beleggen waaraan vertegenwoordigers van de landelijke Raptim organisaties zouden deelnemen en waarbij alle problemen over de verhouding van de nationale Raptim-organisaties tot die van de internationale organisatie in Rome ter tafel zouden kunnen komen.²

De voorzitter en de secretaris van het bestuur weigerden aanvankelijk hun tijd aan het werk van deze commissie te geven, omdat zij er niet zeker van waren dat de raad van beheer achter de visie van het bestuur stond zoals deze was vastgelegd in het rapport van Van der Ven van 8 juni 1961.³ Op 31 juli 1962 werd dit rapport in de Engelse versie met een begeleidende brief verzonden aan de raad van beheer van Raptim Rome. De Ruyter wv deelde schriftelijk aan Van der Ven mee dat de raad van beheer het in grote lijnen met het rapport van 8 juni eens was. Hierdoor was de belemmering voor deelname aan de commissie die zich zou bezig houden met de bestudering van de kerkrechtelijke aspecten van de statuten van Raptim Rome, voor Van der Ven en Van Wessum weggenomen.⁴

De commissieleden Keulemans oarm en Van Rijsbergen cm, vergezeld door de penningmeester van het bestuur J.B. van Croonenburg cssp, werden door de raad van beheer afgevaardigd voor een informeel gesprek met het Consilium in Rome. De gesprekken vonden, in een bepaald niet hartelijke sfeer, plaats op 14 en 16 januari 1963. Naar aanleiding van deze gesprekken vroeg het Consilium zich in een brief van 3 mei 1963 af, of de

¹ ARN 1962, VB (10 jan. 1962). Met als bijlage Concept brief van P M J. de Ruyter wv, President of the Supreme Council of Raptim Holland, aan The very reverend Fathers Superior General, Founders of Raptim

² ARN 1962, VH (8 maart 1962)

³ ARN 1962, VB (18 juli 1962).

⁴ ARN 1962, VH (12 juli 1962)

meningen die door de afvaardiging van de raad van beheer van Raptim Nederland waren vertolkt, gedragen werden door de voltallige raad. De tenor van de overige vragen kwam erop neer dat Rome advies nodig had over de wijze waarop moest worden verder gegaan met een internationaal centrum van Raptim. De vraag, gesteld in deze brief, sprak voor zichzelf: "What steps would Raptim Netherlands suggests in order to bring about 'optimal workability' of the International Centre of Rome at Rome?" Wel werd benadrukt dat de huidige statuten nog steeds geldig waren, zij het dat ze voor verandering vatbaar werden geacht.

De raad van beheer meende op de vragen van Rome te moeten ingaan, omdat enige mildheid ten opzichte van Nederland viel te bespeuren.² Ook bij de generaal oversten scheen langzamerhand meer begrip voor de Nederlandse situatie te ontstaan. In ieder geval waren de oversten van Mill Hill en de Witte Paters op de hand van Nederland. Het werd door het bestuur dienstig geacht negatieve gevoelens bij de leiding van de andere betrokken orden en congregaties weg te nemen door betere voorlichting.³

Tot teleurstelling van de raad van beheer van Raptim Nederland verslechterde de verstandhouding met het Consilium weer, toen er afwijzend werd beschikt op de voordracht van Nederland om F. J. L. Diepen, gedelegeerd lid van het bestuur van Raptim Nederland, in het bestuur van Raptim Rome te benoemen. In de brief van 20 juni 1964, die Van Gestel sj als voorzitter van het Consilium toestuurde aan de secretaris van de raad van beheer van Raptim Nederland, broeder Vincentianus Oor, beriep hij zich op de statuten, die het niet zouden toestaan dat een bestuurslid van een van de nationale Raptims in het bestuur van Raptim Rome zou worden benoemd. Tevens kreeg Nederland nog een veeg uit de pan, omdat op Nederlands initiatief te Brussel op 4 en 5 mei 1964 een bijeenkomst van nationale Raptim directeuren had plaatsgevonden, waarbij ook – volgens Van Gestel sj ten onrechte – de vertegenwoordiging in Raptim Rome aan de orde was gesteld.⁴

Diepen ging zelf zijn belangen in Rome bepleiten. Met Van Gestel kwam hij niet veel verder. De kloof die bestond in opvattingen over de federatieve opzet van Raptim Rome bleek niet te overbruggen. Naar aanleiding van de door Diepen in Rome gevoerde besprekingen, die op 18 juli 1964 plaats hadden, besloten de raad van beheer en het bestuur zich rechtstreeks tot de generale oversten als stichters van Raptim te wenden. Een nota van de

¹ ARN 1963 VB (8 juli 1963) ARN 1955 DI: R A P T I M Statuts 23 mei 1955

² ARN 1963 VH (11 okt 1963)

³ ARN 1963 VB (16 dec 1963)

⁴ ARN 1964 CO (20 juni 1964) P. van Gestel sj aan Rev. Brother Vincentianus Oor, Secretary, Supreme Council Raptim Netherlands

hand van Diepen, waarin vooral werd ingegaan op de internationale groei-mogelijkheden en de daaruit voortvloeiende baten voor de missie, vergezelde de brief van 11 augustus 1964 aan de generale oversten.¹

Er bleef tussen Raptim Rome en Raptim Nederland een gespannen situatie bestaan. In verband hiermee werd het – gelet op de te verwachten verdere internationale ontwikkelingen – door de raad van beheer en het bestuur toegejuicht dat het voorgenomen terugtreden van De Ruyter wv als voorzitter van de raad van beheer niet doorging.² In de vergadering van de raad van beheer van Raptim Nederland, gehouden op 23 september 1965, bleek dat dit college telcurgesteld was door de late en negatieve reactie op de brief van 11 augustus 1964. De raad van beheer van Raptim Rome zond pas op 12 mei 1965, daartoe gemachtigd door de generaal-oversten, een brief aan de raad van beheer van Raptim Nederland, waarin wederom de in Nederland levende opvattingen over de federatieve opzet en de positie in de reismarkt werden bestreden. De generaal-oversten van Mill Hill, Scheut en de Witte Paters hadden hun instemming betuigd met het beleid van Raptim Nederland. Het Consilium van Raptim Rome kon of wilde de werkwijze van Raptim Nederland niet op de juiste waarde schatten. Aan deze houding had de weinig diplomatieke houding van het bestuur van Raptim Nederland in niet geringe mate bijgedragen. De raad van beheer en het bestuur van Raptim Nederland kwamen tot de conclusie “nu verder te zwijgen, rustig door te werken, noodzakelijke medewerking te verlenen in de vorm van contributie en verdere gegevens die Rome vraagt, voorzover zij ons kantoor niet te zwaar belasten, betreurend dat men niet kan komen tot een hechte samenwerking zoals men die zich oorspronkelijk had gedacht, met respect voor ieders zelfstandigheid, in de hoop dat dit uiteindelijk nog eenmaal zal gelukken.”³

Intussen werd steeds duidelijker dat de samenwerking tussen de nationale Raptim-organisaties door de internationale organisatie onvoldoende werd bevorderd. Het belang dat Raptim had voor de missie werd in de opvattingen van het Nederlandse bestuur en het management onvoldoende gediend. Raptim Rome had te veel tijd en energie gestoken in het conflict met Raptim Nederland, waardoor de internationalisering van de reiswerkzaamheden werd veronachtzaamd. De andere nationale Raptims volgden de ontwikkeling van de zusterorganisaties met argusogen en probeerden te

¹ ARN 1964 CO (27 juli 1964) F J L Diepen, gedelegeerde van het bestuur, aan Broeder Vincentianus, Secretaris van de Raad van Beheer, (met bijlagen), vB/vH (7 aug 1964), vH (7 aug 1964)

² ARN 1964, vH (7 aug 1964)

³ ARN 1965 vH (23 sep 1965), vB/vH (23 sept 1965)

voorkomen dat hun belangen geschaad werden door uitbreiding van de dienstverlening over de grenzen. Hierdoor zouden nationale Raptim organisaties met elkaar in een concurrentiestrijd gewikkeld raken. Raptim Nederland was hier kwetsbaar omdat de chartervluchten vooral internationaal georiënteerd waren en zich van jaar tot jaar hadden uitgebreid. De 'jalousie de métier' tussen de onderscheiden nationale organisaties werd door het conflict met Rome eerder aangewakkerd dan onderdrukt.

Hoe verschillend de Raptim-organisaties zich ontwikkeld hadden, zowel naar omvang als beleidsmatig, bleek uit het verslag van de bijeenkomst van Raptim-managers te Parijs op 10 en 11 februari 1966. Deze bijeenkomst was belegd op initiatief van Raptim Frankrijk, "au nom du Conseil d'Administration de Raptim-International, et sous son autorité morale". De directeuren van de nationale organisaties mochten zich slechts bezig houden met de uitvoering van het missionaire vervoer en niet met de internationale organisatie van Raptim. De bedoeling van de bijeenkomst was naar middelen te zoeken om de commerciële macht van Raptim tegenover de luchtvaartmaatschappijen te versterken.¹ Het bestuur en de directie van Raptim Nederland bezagen de uitnodiging met een gepast wantrouwen, omdat er een grote plaats was ingeruimd voor contacten met Air France.

Het vermoeden dat de Franse nationale luchtvaartmaatschappij het charteren van vliegtuigen door Raptim Nederland bij de KLM met lede ogen aanzag en deze als niet legaal bestempeld wenste te zien, werd bewaarheid. Hoewel niet uitgesproken, was de directie van Air France in haar beduchtigheid voor mogelijke concurrentie van de KLM, kennelijk van mening dat Raptim als reisorganisatie op formele gronden noch voor het chartertarief van de Common Interest Group noch voor dat van Own Use in aanmerking kon komen. De op de bijeenkomst van de directeuren van de nationale Raptim organisaties aanwezige vertegenwoordiger van de raad van beheer van Raptim Rome, pater M. Dupuich, onderschreef de opvatting van Air France. Hij wees er met nadruk op dat een kerkelijke organisatie als Raptim zich verre moest houden van praktijken die in strijd zouden kunnen zijn met de IATA-regels. Hij ondersteunde het plan van Raptim Frankrijk om een internationaal geldige Raptim 'air travel card' uit te geven en daagde de directeuren uit de mogelijkheden te onderzoeken zo'n kaart te realiseren. Bovendien was Dupuich er een voorstander van om de commerciële activiteiten van Raptim onder te brengen in een aparte organisatie, die dan niet de naam Raptim zou mogen dragen. De zoveelste

¹ ARN 1966 co (29 dec 1965) Le Président du Comité de Direction de Raptim France, Reverend Père Berninger, Supérieur O.M.I., aan Monsieur Stormans Directeur General Raptim Nederland

aanval op het beleid van Raptim Nederland was hiermee ingezet ¹ Na nog enkele formele en informele contacten met de raad van beheer van Raptim Rome was er een toestand van een wederzijds dulden ontstaan ²

In mei 1967 kwam de raad van beheer van Raptim Rome zelf in actie Pater M Dupuich, die de vergadering van Raptim-managers in februari 1966 had bijgewoond, werd uitgezonden naar de nationale Raptim-organisaties van Duitsland, Nederland, Canada, België, Frankrijk en Italië Hij moest nagaan hoe er werd gedacht over het functioneren van een internationale Raptim-organisatie In een brief van 11 mei 1967 van het Consilium van Raptim Rome aan de raad van beheer van Raptim Nederland werd de komst van pater Dupuich op 8 juni 1967 aangekondigd ³ Dupuich verzocht de raad van beheer van Raptim Nederland zijn visie op de werkwijze en organisatie van Raptim Rome in een structuurnota uiteen te zetten Deze nota, gedateerd van 17 juni 1967, werd op 23 juni 1967 persoonlijk aan pater Dupuich overhandigd ⁴ In de structuurnota werd tot uitdrukking gebracht dat Raptim Nederland, in tegenstelling tot de andere nationale Raptims, de binding met de generale oversten niet wilde handhaven Het bestuur van Raptim Nederland was van mening dat de algemene oversten contre coeur via het Consilium bij het commerciële beleid van Raptim betrokken werden Het dienen van het belang dat Raptim voor de missie had, kon beter geschieden door de provinciale oversten te steunen in hun streven de missiereizen door Raptim te laten verzorgen

Van der Ven vroeg zich tijdens een gecombineerde vergadering van de raad van beheer en het bestuur op 2 oktober 1967 af, of het niet mogelijk was dat de generaal-oversten zich uit eigen beweging zouden terugtrekken, teneinde een oplossing van de bestaande problemen te bevorderen Hij wilde hiermede kennelijk voorkomen dat Raptim Nederland ervan zou worden beschuldigd aan te sturen op een breuk met de oorspronkelijke oprichters P Grimbergen M H M zou trachten zijn generaal-overste te bewegen deze gedachte bij de anderen aan te kaarten Father Grimbergen liet een maand later aan het bestuur weten, dat hij deze missie met succes had voltooid Overigens waren de raad van beheer en het bestuur van mening dat, zolang Van Gestel sj de scepter in Rome zwaaide, een spoedige oplossing van de problemen niet in zicht was ⁵

¹ ARN 1966 VB (10 jan 1966 en 21 febr 1966), RA, *Reunion des Techniciens Raptim* Paris 10 et 11 Fevrier 1966

² ARN 1966, VH (1 sept 1966)

³ ARN 1967 CO (11 mei 1967), Consilium Moderatorum aan F de Ruyter PB

⁴ ARN 1967, CO (27 juni 1967), Algemeen directeur H L F M Stormmans aan de leden van de Raad van Beheer en de Raad van Bestuur

⁵ ARN 1967, VB/VH (2 okt 1967) VB (6 nov 1967)



Op 19 oktober 1959 werd het reisbureau aan de Anna Paulownastraat 45 ingezegend door de nuntius, mgr. J. Beltrami. Drs. P.M.J. de Ruijter WP, voorzitter van de raad van beheer van Raptim Nederland (op de foto onzichtbaar) sprak het welkomstwoord uit.

Zittend van links naar rechts: mgr. G. Dossing, nationaal directeur van de Duitse Priester Missiebond, F.J.H.M. van der Ven, voorzitter van het bestuur van Raptim Nederland, mgr. M.A. Jansen, bisschop van Rotterdam, mgr. J. Beltrami, mgr. C.M. Bronsveld WP, aartsbisschop van Tabora, en prelaat dr. K. Mund, voorzitter van de raad van beheer van Raptim Duitsland.

De op schrift gestelde opvattingen van de verschillende nationale vestigingen over de Raptim-organisatie werden door pater Dupuich uit naam van het Consilium op 15 november 1967 aan de nationale Raptims verzonden. In de begeleidende brief kondigde pater Dupuich een conferentie aan waaraan nationale delegaties konden deelnemen om over het toekomstige beleid van Raptim te overleggen.¹ De conferentie zou begin 1968 in Rome plaatsvinden. De raad van beheer, het bestuur en de directie bereidden zich in een gezamenlijke vergadering van 12 januari 1968 degelijk voor. De delegatie zou bestaan uit de voorzitters van de raad van beheer en het bestuur alsmede de directeur. De volmacht lag vast in de structuurnota van 17 juni 1967. De voorzitter van de raad van beheer, De Ruyter wv, benadrukte dat naar zijn overtuiging, als gevolg van de voortgaande declericalisering van de internationale organisatie, de betrokkenheid van de generale oversten wel eens groter zou kunnen worden.² Zij zouden volgens hem de belangen van Raptim beter kunnen dienen zonder direct bij het beleid betrokken te zijn. De generale oversten konden dan van een onafhankelijker oordeel over Raptim blijk geven tegenover de provinciale oversten.

De conferentie had plaats in Rome op 15 en 16 februari 1968. De Nederlandse delegatie wist haar standpunt dat Raptim een commerciële, door leken geleide organisatie was ten bate van missionaire werkzaamheden, zo te vertolken dat dit door de andere Raptim-organisaties niet meer als strijdig werd ervaren met het gevoerde en te voeren beleid. Uit de discussie bleek dat niet viel te ontkennen dat de evolutie van Raptim Nederland te danken was aan de beleidsruimte die het management zich op de reismarkt had bevochten. Een verwijzing naar het kerkrechtelijk standpunt dat priesters zich niet mochten inlaten met het commerciële beleid, bleef achterwege. Wel oefenden Raptim Duitsland en Raptim Frankrijk kritiek uit op Raptim Nederland inzake de organisatie van de Inclusief-Tourreizen, waarmee Nederland zich op de toeristische markt had begeven.

Als twistpunt restte nog de vraag wat de rol zou moeten zijn van de oorspronkelijke oprichters van Raptim, de generaal-oversten van de orden en congregaties. Nederland en België waren van mening dat er alleen een morele binding tussen de internationale leiding van de missionerende orden en congregaties en Raptim nodig was. De bij de nationale vestigingen betrokken orden, congregaties en andere religieuze organisaties konden voldoende gezag uitoefenen om de leiding van Raptim in het juiste spoor te houden. De besturen van Raptim Nederland en Raptim België konden wel

¹ ARB 1967, RA, *Suggerimenti delle diverse unita Raptim in seguito al viaggio del delegato del Consiglio Superiore Internazionale*, 15 sept. 1967.

² ARN 1968 VB/vH (12 jan. 1968).

leven met het idee dat de generale oversten in een internationale Raptim-raad, die dan zou bestaan uit gedelegeerden van de nationale Raptims, twee leden met een adviserende stem zouden afvaardigen

Met een brief van 17 september 1968 verzond pater Dupuich de Engelse versie van de notulen van de conferentie. Tevens kondigde hij aan dat een door de conferentie ingestelde commissie nieuwe statuten zou ontwerpen op basis van de voorstellen van de nationale vestigingen. Dupuich riep de hulp in van een Canadese organisatiekundige, Roger Gosselin. Op basis van een enquête zou deze een aanzet geven tot een reorganisatievoorstel.¹ Er ontstond verwarring over de rol die pater Dupuich speelde als vertegenwoordiger van de raad van beheer van Raptim Rome. Van het voornemen een commissie te benoemen om de statutaire vernieuwing voor te bereiden kwam niets terecht. Pater Dupuich beschouwde zichzelf als belast met de uitwerking van de procedure om tot wijziging van de statuten te geraken. De organisatie-adviseur en de directeur van Raptim Rome, H. J. Piotrowski, zouden hem hierbij behulpzaam zijn. Al met al zag het bestuur van Raptim Nederland niets meer in het plan om een krachtige, internationale Raptim-organisatie te verwirkelijken. Het bestuur wilde er zich niet meer druk over maken en zag alleen mogelijkheden tot samenwerking op uitvoerend niveau met bepaalde landelijke Raptim-organisaties.

Pater Dupuich trad eigenmachtig op door namens het Consilium een contract dat Raptim Frankrijk sloot met Air France inzake het uitgeven van een 'air travel card' mede te ondertekenen. Daarmee verkreeg deze kaart een internationaal karakter. De kaart gaf de bezitters het recht op een korting op de lijnvluchten van Air France, hetgeen concurrentie betekende voor de door Raptim Nederland georganiseerde chartervluchten. Het geringe vertrouwen dat pater Dupuich wekte, was er mede de oorzaak van dat de medewerking aan de enquête van de heer Gosselin beperkt bleef tot de 'gezagsgetrouwe' Raptims van Canada, Duitsland, Frankrijk en Italië. Het rapport kwam pas in mei 1969 gereed en was in zijn conclusie niet vleiend voor Raptim Rome. Het kwam er kort gezegd op neer dat Raptim Rome in feite geen gezag kon uitoefenen over de nationale Raptims. "L'organisme international tente alors de faire valoir ses droits, ses prérogatives qui avaient pourtant été reconnues en période de tranquillité (1955). Puis elle réalise que, à toutes fins pratiques, elle n'a pas *vraiment* le pouvoir qu'elle croyait avoir. On parlera alors d'un problème de structure, en vérité il s'agit d'abord d'un problème d'objectifs, de missions particulières, qu'une structure appropriée viendra à réaliser ()"²

¹ ARB 1986, VB (9 dec 1968)

² ARB 1969, RA, *Ongedateerd rapport als vooronderzoek over de Raptim-organisatie door*

Door de activiteiten van pater Dupuich was het vertrouwen in Raptim Rome, zeker bij de Nederlandse en Belgische organisaties, beneden het nulpunt gedaald. De raad van beheer en het bestuur van Raptim Nederland wilden daarom niet ingaan op een uitnodiging van het Consilium om een gezamenlijke bijeenkomst te houden, tenzij de uitnodiging van de generaal-oversten, de stichters van Raptim, uit zou gaan.¹

Om de positie van Raptim Rome niet nog langer in het ongewisse te laten, kwamen de delegaties van de nationale Raptims op uitnodiging van de generaal-oversten op 16 en 17 mei 1969 in Zurich bijeen. De bijeenkomst werd voorgezeten door Th. van Asten, generaal-overste van de Witte Paters, die in zijn openingswoord namens de generale oversten het opzienbarende nieuws bekend maakte dat zij zich uit de Raptim-organisatie zouden terugtrekken. Het effect was duidelijk. Raptim Rome hield daarmee op te bestaan. Volgens artikel 8 van de statuten van Raptim Rome bestond de raad van beheer immers uit gedelegeerden van de generale oversten. Zij wensten zich niet meer direct met het beleid van Raptim bezig te houden. Wel wilden ze 'op afstand' het belang dat deze organisaties voor de missie hadden, blijven dienen. Het bestuur van Raptim Nederland had, zoals we reeds hebben kunnen constateren, invloed uitgeoefend om generaal oversten te bewegen zich te distancieren van Raptim Rome. Tot voldoening van Raptim Nederland was dit nu gelukt. Raptim Nederland wist van deze verklaring van de generaal-oversten, zoals blijkt uit de reactie van de Nederlandse delegatie, die van te voren op schrift gesteld was en door de voorzitter van het bestuur van Raptim Nederland, Van der Ven, werd voorgelezen.

De vijf overige delegaties uit België, Canada, Duitsland, Frankrijk en Italië waren overdonderd door het voor hen onverwachte besluit. Raptim Frankrijk was zodanig in haar wiek geschoten dat de Franse delegatie een schriftelijke verklaring eiste waaruit zou blijken dat pater Van Asten namens alle generaal-oversten had gesproken.² Op 15 september 1969 bevestigden de generaal-oversten per brief het besprokene tijdens de bijeenkomst van 16 en 17 mei 1969 met een door Th. van Asten w.p. ondertekende brief. Zij hielden zich beschikbaar voor morele raad en steun en bevalen samenwerking aan tussen de nationale Raptim-organisaties op basis

Roger Gosselin, *Conseiller en Administration*. Uitgebracht tussen 1 en 16 mei 1969, ARN 1969, RA. Aide memoire betreffende Raptim Internationale, 24 april 1969.

¹ ARN 1969, VB (8 april 1969).

² ARN 1969, RA. *Verslag van de vergadering van de nationale Raptim delegaties, welke werd gehouden op 16 en 17 mei in Hotel Meierhof bij Zurich*. RA, *Address made by Mr. F. van der Ven on behalf of the Raptim Nederland delegation on 16th May 1969*, ARD 1969, *Bericht über das Verhältnis der internationalen Raptim Roma zu den nationalen Raptim Einheiten, insbesondere die Stellungnahme der Raptim Deutschland auf den internationalen Raptim Tagungen in Rom am 15. und 16. Februar 1968 und in Zurich am 16. und 17. Mai 1969*.

van een gentleman's agreement, dat tussen het management van de verschillende Raptims tijdens de bijeenkomst van mei 1969 in Zurich was gesloten. Dit gentleman's agreement hield in dat de activiteiten van een nationale organisatie de andere niet mochten benadelen. Tevens werd opgevoerd elkaar te ondersteunen en waar mogelijk samen te werken. Na vele jaren van conflicten en tevergeefs zoeken naar mogelijkheden om een centraal geleide internationale organisatie op te bouwen, was het nu zover dat elke Raptim-organisatie haar eigen weg moest trachten te vinden. De raad van beheer en het bestuur van Raptim Nederland waren opgelucht dat de kogel eindelijk door de kerk was.

Nu de internationalisering vanuit Rome definitief van de baan was en de internationale samenwerking niet verder ging dan het in algemene termen gestelde gentleman's agreement, nam Nederland het initiatief voor een bijeenkomst van Raptim-directeuren. De directeur van Raptim Nederland besefte maar al te goed dat, gelet op de verhevigde onderlinge concurrentie van de luchtvaartmaatschappijen, degene die zich gedroeg als een gentleman op den duur de dupe zou worden van het gentleman's agreement. De raad van beheer en het bestuur van Raptim Nederland stonden achter het voorstel van de directeur om de samenwerking tussen de Raptim-organisaties een hechte basis te geven door de organisatie van de chartervluchten onder te brengen in een nieuwe internationale cooperatie, waarin door alle nationale Raptims zou worden geparticipeerd.

Dit voorstel werd gelanceerd door Stormans tijdens de bijeenkomst van Raptim-directeuren op 23 en 24 oktober 1969 te Brussel onder voorzitterschap van Van De Velde. Alle deelnemers van deze bijeenkomst waren ervan overtuigd dat de door Raptim Nederland georganiseerde chartervluchten een geduchte macht vormden om de luchtvaartmaatschappijen te bewegen forse reducties te verlenen op de lijnvluchten. Het paste in het beleid van de Belgische en de Nederlandse Raptim organisaties een internationale organisatie voor het charteren van vliegtuigen op te richten.

Raptim Duitsland, Frankrijk en Italië wilden geen fondsen ter beschikking stellen aan een organisatie die naar hun mening te commercieel georiënteerd was. Een dergelijke organisatie zou in strijd kunnen komen met de Raptim-doelstellingen zoals die destijds door Raptim Rome waren geformuleerd en die door Duitsland, Frankrijk en Italië waren onderschreven. België en Nederland behoorden qua uitleg van de doelstellingen tot het kamp van de rekkelijken, de overige Raptims tot dat van de preciezen. Nederland en België waagden nog een poging om een reisservicebureau ten behoeve van de Europese Gemeenschappen in Brussel te vestigen. Daaruit zou dan een Raptim Europa kunnen groeien. Dit plan liep echter op niets uit. De pogingen om vanuit Nederland Raptim tot een multinatio-

nale onderneming te doen uitgroeien, mislukten. Het elan van België en Nederland verminderde er niet door. Beide organisaties spanden zich in de dienstverlening aan hun doelgroep te optimaliseren ook door werkzaamheden te entameren die buiten de sfeer van ideële organisaties lagen.¹

5. Concluderende opmerkingen

In de jaren zestig won het luchtverkeer aan populariteit. Dit had ook invloed op de samenstelling van de omzet van Raptim Nederland. Men reisde in toenemende mate per vliegtuig in plaats van per schip. Het gevolg was dat de omzetstijging bij de charters bijna twee maal zo hoog was als die bij de reisbureaus. In 1960 namen de charters bijna een vijfde deel van de omzet in beslag; dit aandeel was in 1969 gestegen tot een derde. De winsten uit het bedrijf en de 'verborgen winsten' die aan de missie toe-vloeiden, bedroegen gedurende 1960 tot en met 1969 in totaal 2,5 respectievelijk 13,5 miljoen gulden. Een belangrijk gedeelte van de resultaten werd aangewend voor zelffinanciering. De coöperanten versterkten het vermogen van de Nederlandse Raptim-organisatie door in de jaren 1960 tot en met 1969 1,7 miljoen gulden van de behaalde winsten aan het ledenkapitaal toe te voegen.

In Nederland naderde de marktpenetratie voor de missie in 1969 de honderd procent. Het bestuur en de directie voerden, met actieve medewerking van de raad van beheer, een expansief beleid dat zich niet alleen op de nationale, maar vooral op de internationale markt voor ideel vervoer richtte. De charters van Raptim Nederland werden voor 70% door buitenlandse missionarissen bezet. De door Nederland geïnitieerde oprichting van Raptim-organisaties in België, Canada, Duitsland, Frankrijk en Italië, alsmede de vestiging van een overkoepelende organisatie in Rome, gaven Raptim een internationaal imago.

De in 1955 vooral dank zij een Nederlands initiatief opgerichte internationale organisatie Raptim Rome, die als coördinerend en stimulerend orgaan voor de nationale Raptims moest dienen, bleek geen succes. Het cul-

¹ ARN 1969, RA, H L F M Storimans, *Raptim waarheen?* Brief aan het bestuur [maart 1969], CO (13 aug 1969), H.L.F.M. Storimans over Internationalisering Raptim aan de bestuursleden van Raptim Nederland, CO (15 sept. 1969), Consilium Moderatorum Internationale aan The President of the Supreme Council of Raptim Holland, met als bijlage de tekst van de gentleman's agreement; JV 1968, (16 sept 1969), RA, H.L.F.M. Storimans, *Internationale samenwerking* Notities opgesteld naar aanleiding van de Directeuren Vergadering in Brussel, 23 en 24 okt 1969, ARD 1969, CO (11 dec. 1969), R. Hack cssp aan Herrn Knops, Internationale Tagung der Raptim-Direktoren.

tuurverschil dat bestond tussen kerkelijke en commerciële organisaties speelde hierbij een rol. Het clericale formalisme werd vooral door Raptim Nederland als een belemmerende factor bij de marktontwikkeling ervaren. Zowel door het Consilium van Raptim Rome als door de raad van beheer en het bestuur van Raptim Nederland werd veel tijd en energie besteed aan de gedurende de jaren zestig ontstane conflictueuze situatie. Teveel moet men achteraf vaststellen! Toen de algemene oversten van de orden en congregaties die Raptim hadden opgericht in het conflict werden betrokken, wisten de raad van beheer en het bestuur van Raptim Nederland de oversten er met succes van te overtuigen dat zij zich beter uit de Raptim-organisatie konden terugtrekken. Dat gebeurde in 1969, met als gevolg dat Raptim Rome van het toneel verdween. De nationale Raptim-organisaties stonden nu op zichzelf. De onderlinge band werd enkel nog geregeld via een in datzelfde jaar gesloten gentleman's agreement.

Door haar expansie in Afrika en het Verre Oosten had Raptim Nederland bewezen dat de internationale markt voor ideeel vervoer met succes door commercieel en reistechisch vakmanschap kon worden bediend. De raad van beheer en het bestuur waren zich ervan bewust dat Raptim Nederland als een zelfstandige commerciële organisatie moest functioneren. Zij namen hiermee afstand van het idee van een perifere, cooperatieve organisatie die uitsluitend ten behoeve van de missie werkte. Volgens de raad van beheer en het bestuur van Raptim Nederland werden de toekomstige belangen van de missie op die wijze het best gediend.

Niet alleen de Raptim-organisaties maakten een turbulente periode door. Ook de Rooms-Katholieke Kerk was in de jaren zestig sterk in beweging, een ontwikkeling die door G.A.M. Abbink is gekarakteriseerd als "van isolement naar openheid". Leken en priesters kwamen vrijer tegenover elkaar en tegenover de buitenwereld te staan. Abbink benadrukt dat de Nederlandse kerkprovincie door zijn eigen aard een heftigere crisis doormaakte dan in andere landen het geval is. De onderwerpen die op het tweede Vaticaanse Concilie aan de orde kwamen kregen in Nederland veel aandacht. Omstreden kwesties binnen de Rooms-Katholieke Kerk in Nederland, zoals de collegiale kerkstructuur, de seksuele moraal, het celibaat en de vernieuwing van de liturgie, deden de conflicten met het centrale gezag in Rome hoog oplopen.¹ Er mag worden aangenomen dat er een relatie bestaat tussen deze conflicten en de gezagscrisis tussen Raptim Rome en Raptim Nederland.

De missie-organisaties ondervonden – hoewel niet direct aanwijsbaar –

¹ Abbink, 'Van isolement naar openheid', p. 363-371; Roes, *R.K. kerk in Nederland*, p. 8-44.

invloed van de veranderde situatie in de Rooms-Katholieke Kerk. Dit uitte zich in de toenemende invloed van leken op een van origine missionaire organisatie en in de vergrote distantie van de missionerende orden en congregaties tegenover Raptim. De Raptims ontplooiden zich als commerciële reisorganisaties voor reizen met een ideële doelstelling. De missie en nu ook de zending identificeerden zich sterk met ontwikkelingshulp aan de Derde Wereld. Het commerciële belang diende het ideële belang van missie, zending en ontwikkelingswerk. De spanning tussen commercie en idealisme, die het beleid van Raptim Nederland zeker tot 1970 had gekenmerkt, was door deze ontwikkelingen verminderd.



*Paus Johannes XXIII ontving op 7 juli 1960 de missionarissen die via Rome naar Afrika vlogen, in een speciale audiëntie.
Op de foto links van de paus staat A. Wouters en rechts J.M. van Wessum.*

IV

Fusie- en expansiedrift

1970-1979

I. Marktverkenning

HET BESTUUR EN DE DIRECTIE van Raptim Nederland waren er zich van bewust dat hun beleid zich moest richten op de markt voor ideeel vervoer. Van het inkoopvermogen, vooral op de intercontinentale trajecten, hing de mate van voordeel af die Raptim de missie, de zending en het ontwikkelingswerk kon bieden. De ratio van het bestaan van Raptim hing af van de besparingen op vervoerskosten en de service die de Raptimorganisaties konden leveren. De van oorsprong internationale opzet waarbij de nationale vestigingen vanuit een centrum beheerd zouden worden, had zich van Rome uit niet kunnen handhaven. Een hechte samenwerking tussen de in 1969 verzelfstandigde nationale Raptim-organisaties op vrijwillige basis kwam niet van de grond. Er was eerder sprake van onderlinge naijver. De directie van Raptim Nederland richtte zich voor het ideeel vervoer op het charteren van vliegtuigen en het inkopen van stoelen op lijnvluchten. Omdat de luchtvaartmaatschappijen in de jaren zeventig met overcapaciteit te maken hadden, konden relatief lage prijzen worden bedongen.

Nu de internationale bundeling van krachten illusoir bleek te zijn, spannen bestuur en directie van Raptim Nederland zich in de verdere groei van hun organisatie te realiseren door vestiging van Raptim-organisaties in het buitenland en overname van of fusie met bestaande Raptims. Voorts werd gewerkt aan de uitbreiding van het aantal agenten over de gehele wereld. Het Nederlandse Raptim-produkt ten behoeve van missie, zending en ontwikkelingswerk kon daardoor een internationale spreiding krijgen. De overgang van chartervluchten naar lijnverkeer maakte het mogelijk beter op de individuele wensen van de klanten in te spelen. Deze kwaliteitsverbetering van het aanbod was gewenst, omdat door afnemende cohesie van de deelmarkt de beslissing om van de diensten van Raptim gebruik te maken niet meer zo vanzelfsprekend was. Een toenemend marktpotentieel, veroorzaakt door ruimere verloffaciliteiten en groeiende klandizie van zending en ontwikkelingswerk, werkte gunstig uit op de positie die Raptim Nederland innam op de inkoopmarkt.

In de Nederlandse kerkprovincie daalde het aantal missionarissen tussen 1969 en 1979 van 8.482 naar 5.460 (zie tabel 1). Het aantal roepingen was aanzienlijk afgenomen. De oorzaken hiervan zijn complex. Het heeft waarschijnlijk te maken met de status- en rolverandering van de priester in de moderne, pluriforme samenleving.¹ De Nederlandse missie-organisaties bleven onverminderd hun aandacht richten op de opbouw en instandhouding van de nationale kerken die uit missionaire initiatieven waren ontstaan, en op de ontwikkelingshulp in algemene zin. De expertise van de missie was onmisbaar bij het grote aantal projecten dat via Cebemo vanuit Nederland in de ontwikkelingslanden werd opgezet.²

Het missionaire elan bij de Nederlandse orden en congregaties was zeker niet verminderd. Het was immers hun reden van bestaan. Ook bij de katholieke bevolking in Nederland ondervond de missie veel waardering en financiële steun. Kwantitatief stelde de thuismarkt voor Raptim Nederland echter, wat het aantal missionarissen betrof, minder voor. Compensatie werd gevonden in de ontwikkeling van het vervoer van zendelingen en ontwikkelingswerkers en in de bevordering van de internationale expansie van de deelmarkt. In 1979 behoorde ongeveer de helft van de klanten van Raptim Nederland die van vervoer tegen gereduceerde prijzen gebruik maakten, nog tot een orde of congregatie van de Rooms-Katholieke Kerk.

2. Omzet, winst- en bedrijfsontwikkeling

De efficiency van de organisatie, gemeten aan de omzet per personeelslid, werd verhoogd door de organisatie van het reisbureau en de charterafdeling beter af te stemmen op de vraag. Dit geschiedde door de verbetering van de professionele deskundigheid van de medewerkers, door een verbeterde afstemming van de taakverdeling op de marktsegmenten en door de automatisering van de informatieverwerking. Naast de oorspronkelijke doelgroep – de missie-, zendings- en ontwikkelingswerkorganisaties – ging Raptim zich in sterkere mate richten op de zakelijke reismarkt, op eenmalige projecten en op hoogwaardige pakketreizen (Inclusive Tours) waarbij Raptim als touroperator functioneerde. Dit zogenaamde profane vervoer droeg bij tot de dekking van de overhead-kosten en bevorderde bovendien het vakmanschap van het personeel. Stroomlijning van de organisatie en versterking van de marktpositie was temeer nodig omdat in toenemende mate concurrentie werd ondervonden van de zusterondernemingen, met

¹ Abbink, *Van isolement naar openheid*, p. 366

² Roes, *R.K. kerk in Nederland*, p. 45-46

name van Raptim België. De wedijver uitte zich vooral op de internationale markt, waarop Raptim Nederland zich door haar charter-activiteiten van het begin af aan had geprofileerd.

De cijfers uit tabel 4 tonen aan dat de omzet verkregen uit de charter-vluchten, tot 1974 stabiel was. Als gevolg van een reorganisatie en een vermindering van het aantal personeelsleden nam de produktiviteit in 1972 en 1973 toe en bereikte het niveau van ruim f 390.000 omzet per personeelslid.¹ Dit was een voor die tijd aanvaardbaar bedrag voor de grote reisbureaus. Toch werd er tussen 1971 en 1974 een verlies geleden van f 760.000. De voornaamste oorzaak was gelegen in de verliezen die werden geleden door onderbezetting op de chartervluchten, en door annulering van vluchten als gevolg van de oorlog in het Midden Oosten in 1973.

Vanwege interne en externe oorzaken (hogere frequentie en dichtheid van de lijnvluchten, oliecrisis, moeizame onderhandelingen met de luchtvaartmaatschappijen en de vergrote risico's van onderbezetting) zagen bestuur en directie in 1974 voor het eerst geheel af van het charteren van vliegtuigen. De mogelijkheden om de missionarissen, zendelingen en ontwikkelingswerkers vervoer tegen gunstige prijzen te bieden op de normale lijndiensten, waren ruimschoots voorhanden. Het aantal passagiers dat gebruik maakte van het zogenaamde groepsvervoer op de lijnvluchten nam toe van ruim 4.700 in 1974 tot bijna 21.000 in 1979. Deze groei was te danken aan de opbouw van een net van agenten, verspreid over de hele wereld. Het aandeel van het aantal vervoerde Nederlandse passagiers bedroeg in 1979 naar schatting 20%.

In 1974 en volgende jaren werd weer winst gemaakt, zodat het geslonken eigen vermogen via reservevorming weer kon worden opgebouwd. In 1972 werd het ledenkapitaal omgezet in een schuld aan de coöperanten. De leden van de coöperatieve vereniging verkregen hierdoor rente-inkomsten uit het eens door hen beschikbaar gestelde vermogen. De coöperatieve vereniging kon de rente als kosten opvoeren, waardoor de fiscale winst verminderde. Dit leidde, mede door de eerder opgelopen verliezen, tot een negatief eigen vermogen, dat pas in 1976 weer positief werd.

De produktiviteit per personeelslid nam in zes jaar toe van een omzet per medewerker van f 460.000 in 1974 tot f 680.000 in 1979. Tussen 1970 en 1980 schommelde de gemiddelde prijs per passagier voor charter- en (vanaf 1974) groepsvervoer van jaar tot jaar rond de f 1200. De speciale tarieven van de luchtvaartmaatschappijen waren, als gevolg van de verlaging van de kosten per ton/kilometer en de overcapaciteit, nauwelijks on-

¹ Van der Torn, *Structuurrapport Reisbureaus* Eindrapport.

derhevig aan inflatie, die juist in deze periode om zich heen greep¹ Het commerciële beleid van Raptim vroeg in deze periode veel stuurmanskunst van bestuur en directie Zowel op de inkoop- als op de verkoopmarkt ontstonden situaties waardoor de continuïteit van de Raptim charters bedreigd werd

Voor al op de vluchten van en naar het Verre Oosten werd de positie van Raptim op de chartermarkt aangetast onder de druk van de luchtvaartmaatschappijen Deze maatschappijen zochten emplooi voor hun overcapaciteit op de lijnvluchten Ze waren echter niet bereid om ook in de piekperiodes passagiers tegen chartertarieven te vervoeren, wanneer de capaciteit van de door Raptim gecharterde vliegtuigen onvoldoende bleek om de vraag naar vervoer te verwerken De onderhandelingen met de directie van de KLM, die in 1969 en 1970 plaatshadden, verliepen moeizaam Als gevolg van het Government Requirement (GR) dat de KLM voor vluchten op Indonesië van de Nederlandse overheid had verkregen, was de directie van deze onderneming niet genegen om boven de aanzienlijke korting op de lijndiensttarieven volgens GR-tarief nog eens zeven procent commissie aan Raptim te verlenen²

Er waren meer problemen Eind jaren zestig was reeds gebleken dat het GR-systeem de monopoliepositie van Raptim ten opzichte van de doelgroep aantastte De KLM was hierdoor in de gelegenheid rechtstreeks stoelen met aantrekkelijke kortingen te verkopen aan missie- en zendingsorganisaties Vooral de missionaire organisaties die om welke reden dan ook op gespannen voet stonden met Raptim Nederland, konden op deze wijze de positie van Raptim Nederland ondermijnen Raptim wilde de passagiers die als gevolg van de beperkte capaciteit van de eigen charters naar en van het Verre Oosten niet konden worden meegenomen, onbeperkt tegen het GR-tarief op de lijnvluchten van de KLM overboeken Tijdens de onderhandelingen met de KLM in 1970 was van dit aantal passagiers – de zogenaamde overflow – wel een schatting gemaakt, maar omdat Raptim volgens afspraak met de KLM haar charterprogramma wat beperkt had, bleek dat het aantal passagiers dat van de lijnvluchten gebruik wilde maken aanzienlijk groter was dan de geschatte aantallen De KLM wilde dit vervoer om die reden niet tegen GR-tarief accepteren op de lijnvluchten De paradoxale situatie deed zich nu voor dat Raptim het aantal charters wilde beperken als tegemoetkoming aan de wens van de KLM om geen vervoer van de lijnvluchten weg te zuigen, doch dat de KLM de passagiers die Raptim met zijn char-

¹ ARN 1971 1980, RA, Dijkster en Belt Accountantsrapporten cv en nv/bv 1970 tot en met 1979, Pompl, *Luftverkehr* p 61 64 Theuns *Toerisme in ontwikkelingslanden* p 48

51

² ARN 1970, VB (2 maart 1970)

ters had kunnen vervoeren, niet op de lijnvluchten wilde accepteren ¹

Met een rapport van de directie als leidraad werd de ontwikkeling van de chartervluchten tijdens de bestuursvergadering van 29 juli 1970 besproken. De directie verwoordde de problematiek als volgt: "Raptim Nederland bevindt zich steeds in het dilemma, dat hoe sterker de charters zich ontwikkelen met als gevolg verdere afoming van de lijndiensten, hoe groter de bereidheid van IATA maatschappijen wordt van diverse regeringen Government Requirements te vragen, waardoor de charters ongunstig worden beïnvloed. Hoe zwakker de chartervluchten worden hoe geringer de neiging van de vervoerswereld reducties te geven."

De directie onderkende vier beleidsopties: 1. Het stimuleren van GR's onder voorwaarde dat reducties werden bedongen bij de luchtvaartmaatschappijen. 2. Het organiseren van groepsreizen in plaats van charters. 3. Aansluiting zoeken bij een touroperator. 4. De ontwikkeling van toeristisch vervoer op eigen charters. Het bestuur besloot de druk op de ketel te houden door voor het jaar 1971 de chartervluchten op het Verre Oosten met een vlucht uit te breiden en een prijsverlaging door te voeren. Op den duur zou het volgens de directie zeker op het Verre Oosten attractief zijn ook toeristisch vervoer op de chartervluchten te entameren. Dat zou betekenen dat Raptim een lagere stoelprijs zou kunnen bedingen en baas in eigen huis zou kunnen blijven.

Het bestuur besloot evenwel om zich in het Verre Oosten niet op de toeristische markt te begeven, hoewel dit voor de toekomst niet werd uitgesloten. De uitbreiding naar de toeristische markt had geen prioriteit, omdat men er al moeite mee had om de bestaande omzet commercieel en organisatorisch de baas te kunnen. Eerst moest intern orde op zaken worden gesteld. Wel stond het bestuur de directie toe incidenteel toeristen te laten profiteren van de charters, wanneer er voldoende plaatsen beschikbaar waren ².

De KLM deed in september 1970 een voorstel voor het charterprogramma-1971 van Raptim Nederland met de bestemmingen Afrika en het Verre Oosten. Dit voorstel omvatte mede de hoogte van de kortingen en de commissie voor passagiers die van de lijndiensten gebruik zouden maken, en de uitvoering van een negental chartervluchten naar Afrika. De directie van Raptim ging ervan uit dat van de ruim 6200 passagiers er 1775 gebruik zouden maken van de lijndiensten. Dit voorstel was voor de directie van Raptim tevens aanleiding om tot wijziging van de structuur en de

¹ ARN 1970, VB (20 mei en 16 juni 1970)

² ARN 1970, VB (29 juli 1970). Bespreking van ongedateerd directierapport getiteld *Ontwikkeling van de chartervluchten*.

hoogte van de chartercontributie per passagier over te gaan. De persoonlijke bijdragen werden meer gedifferentieerd, afhankelijk van de afstand van en naar de luchthavens van aankomst en vertrek van de charters, en gemiddeld in prijs verlaagd. Het oordeel van de directie over het risico van onderbezetting op het vervoer naar en van Afrika, bracht het bestuur ertoe alle chartervluchten op Afrika door East African Airways, die gunstiger chartervoorwaarden bood dan de KLM, te laten uitvoeren. Dit standpunt werd door de secretaris van het bestuur, J. M. van Wessum, in een brief gedateerd 13 november 1970 aan mr. J. F. A. de Soet van de KLM meegedeeld.¹

Het bestuur kon zich niet aan de indruk onttrekken dat Raptim door de KLM aan het lijntje werd gehouden. Besloten werd tegenover de KLM een harde onderhandelingspositie in te nemen.² Het bestuur twijfelde eraan of de onderhandelingen die met vertegenwoordigers van de KLM werden gevoerd en de afspraken die als gevolg daarvan werden gemaakt, wel op het niveau plaats hadden waar ook de uiteindelijke beslissingen werden genomen. Ter illustratie van dit probleem kwam in de bestuursvergadering van 25 februari 1972 de reactie van de KLM op het couponsysteem van Raptim aan de orde. De directie van Raptim had in 1971 een systeem ingevoerd waarbij aan de vliegtickets die door Raptim werden uitgegeven, een coupon werd gehecht die een waarde vertegenwoordigde afhankelijk van de geschatte overschotten die Raptim zou behalen op de charter en lijnvluchten ten behoeve van haar doelgroep. Het individualiseren van de uitkering van overschotten was noodzakelijk geworden, omdat in 1970 het fiscale regime voor de coöperatieve verenigingen was gewijzigd, waardoor het niet meer mogelijk was overschotten aan rechtspersonen als missie- en zendingsorganisaties uit te keren zonder fiscaal schade te leiden. Dit systeem had tevens tot gevolg dat voor vluchten die in het buitenland werden geboekt de omzet van de buitenlandse vestigingen van de KLM steeg. In onderhandelingen tussen vertegenwoordigers van de KLM en de directie van Raptim was hierover een accoord bereikt. De buitenlandse vestigingen van de KLM juichten deze regeling toe, omdat daardoor hun verkoopinspanningen zichtbaar werden. Om administratieve en controletechnische redenen werd dit accoord echter door de directie van de KLM niet goedgekeurd.³

De directie van Raptim Nederland hoefde in 1972 minder druk uit te oefenen op de luchtvaartmaatschappijen om goede onderhandelingsresultaten te bereiken. In het begin van de jaren zeventig worstelden de lucht

¹ ARN 1970 CO (1 okt 1970) Storimans aan de voorzitter en secretaris van de Raad van Bestuur van Raptim Nederland CO (13 nov 1970) J. M. van Wessum aan mr. J. F. A. de Soet.

² ARN 1971 VB (5 aug 1971).

³ ARN 1972, VB (25 febr 1972).

vaartmaatschappijen als gevolg van de capaciteitsvergroting van de vliegtuigen in het 'jet-tijdperk' immers met een daling van de gemiddelde bezettingsgraad. Deze was van 1955 af gestadig gedaald van 60% tot 48% in 1969. De neiging van de maatschappijen om reducties te verlenen, waardoor de bezettingsgraad kon worden verhoogd en daardoor althans een deel van het onderbezettingsverlies kon worden goedge maakt, nam hierdoor toe.¹

In een brief aan de KLM van 23 juni 1972 gaf de directie van Raptim haar opvattingen over de onderhandelingen als volgt weer: "De grondslag van de tot heden gevoerde besprekingen en van de voor dit jaar geldende overeenkomst is de wederzijdse wens tot samenwerking te komen op een zo breed mogelijk terrein en voor een zo lang mogelijk te voorziene periode, waarbij voor de KLM de doelstelling geldt winst te maken, en voor Raptim de laagst mogelijke vervoersprijzen te bedingen voor het missie- en zendingsvervoer. Het spreekt haast vanzelf dat hoe slechter de bezettingsgraad van de lijndiensten, hoe groter de belangstelling voor een lijndienstarrangement zal zijn, en hoe beter, hoe groter de neiging chartervluchten te organiseren. De intensiteit van de samenwerking is afhankelijk van de mate waarin de door de KLM gedane aanbiedingen eventueel ongunstig afwijken van de werkelijke marktprijzen, waarbij in geval van kleine afwijkingen door Raptim toch de voorkeur aan KLM zal worden gegeven."²

Het zag er naar uit dat er voor 1973 een bevredigende overeenkomst met de KLM kon worden gesloten op basis van een verdeling van het vervoer tussen KLM, Alitalia, Thai International en East African Airways, de laatste twee maatschappijen uitsluitend via een charterregeling. Het aandeel van de KLM in de bruto-omzet van Raptim Nederland zou dan vijf miljoen gulden bedragen op een totale omzet voor speciale vluchten van 6,5 miljoen gulden. Raptim was voor de KLM wel van betekenis.³ De positie op de inkoopmarkt, waardoor voor missie-, zendings- en ontwikkelingswerkororganisaties gunstige vervoersprijzen konden worden bedongen, nam echter niet weg dat als gevolg van de concurrentie van goedkope lijnvluchten in 1971 en 1972 enkele chartervluchten op het Verre Oosten moesten worden geannuleerd.

De achteruitgang in de financiële positie als gevolg van een afbrokkellende markt was voor het bestuur en de directie aanleiding om zich te bezinnen op het beleid op lange termijn. Hieraan werd een aparte bijeen-

¹ Doganis, *Flying off course* p. 4, 20.

² ARN 1972, CO (23 juni 1972), H L F M. Storimans aan Koninklijke Luchtvaartmaatschappij.

³ ARN 1972, VB (21 juli en 31 aug 1972).

komst gewijd op 17 januari 1972. Dit beraad leverde als uitgangspunten voor de toekomst van Raptim op dat moest worden doorgegaan met charteren, waarbij indien mogelijk ook West-Afrika en Zuid-Amerika dienden te worden betrokken. Om de continuïteit van het charterbedrijf te verzekeren moest naar schaalvergroting worden gestreefd. Als dit bedrijf immers niet meer zou bestaan, zou de druk op de luchtvaartmaatschappijen wegvallen om op lijnvluchten kortingen te bedingen. Tevens moest blijvend worden gestreefd naar fusie met de nationale Raptims van België en Italië. Voor dit beleid mocht een derde van het eigen vermogen, zijnde een half miljoen gulden, in de waagschaal worden gesteld.¹

Als gevolg van de onderbezetting, die de luchtvaartmaatschappijen op hun lijndiensten ondervonden en het streven naar een hogere bezetting dan de zestig procent waarvan bij de lijndiensten veelal werd uitgegaan, kwam F.J. L. Diepen op de bestuursvergadering van 8 juni 1973 tot de conclusie dat "onze diensten op chartergebied verleden tijd zijn. Men baseert zich bij lijndiensten op een bezettingsgraad van 80% tot 90% en dan is het voor Raptim niet meer doenlijk om via charters tot gunstige resultaten te komen."²

In de tweede bijeenkomst van bestuur en directie op 24 augustus 1973, gewijd aan het toekomstige beleid, was er sprake van een duidelijke koerswijziging. Het gesprek ging nu meer over het zijn of niet zijn van Raptim als geheel en niet zozeer over het al dan niet doorgaan met de chartervluchten. De voorzitter van het bestuur, F.J.H.M. van der Ven, had een inleiding tot de discussie op papier gezet. Hij was ervan overtuigd dat het organiseren van charter- en groepsreizen zo wezenlijk was voor het voortbestaan van Raptim, dat zonder deze activiteiten niets meer van het idealisme dat bij de oprichting had gegolden, zou overblijven. Van der Ven omschreef zijn opvatting als volgt: "De opzet 25 jaar geleden was geniaal, de ontwikkeling is bijzonder efficiënt en tot groot voordeel van de missie geweest. Raptim is de laatste paar jaren, door de veranderde tijden, van een ethische-religieuze-soliditaire organisatie overgegaan – gedwongen door evolutie – tot een profane onderneming. Ik vraag me af of wij niet moeten stellen: Der Mohr hat seine Schuldigkeit getan, der Mohr kann gehen. Dit moge wellicht pijnlijk zijn maar wel realistisch."³

Er werd in principe besloten tot continuering van Raptim, ondanks dat het bestuur en de directie meenden dat de doelgroep het belang van Raptim

¹ ARN 1972, VD (17 jan 1972), Verslag samenkomst 'De Wittenburg' te Wassenaar tussen Bestuur en directie van Raptim Nederland

² ARN 1973, VB (8 juni 1973)

³ ARN 1973, CO (augustus 1973), F.J.H.M. van der Ven aan de leden van de Raad van Bestuur



*Op weg naar Bangkok. De eerste speciale Raptim-vlucht met een van
Martinair gecharterd vliegtuig naar het Verre Oosten op 11 april 1967.*

onderschatte Het bestuur en de directie besloten afhankelijk van de omstandigheden op de inkoopmarkt chartervluchten of groepsreizen of een combinatie daarvan te organiseren. Men beseftte dat er als gevolg van de bestaande overcapaciteit bij de luchtvaartmaatschappijen dusdanige reducties op lijnvluchten konden worden gegeven (50 à 60%) dat het organiseren van chartervluchten, waaraan door de steeds groter wordende capaciteit van de vliegtuigen bezettingsrisico's waren verbonden, geen noemenswaard voordeel meer zou opleveren

De betekenis op de markt voor ideeel vervoer ontleende Raptim aan haar functie als representante van missie-, zendings- en ontwikkelingswerkororganisaties in haar onderhandelingen op de inkoopmarkt, waardoor aanzienlijke kortingen konden worden bedongen In het beraad van 24 augustus 1973 karakteriseerde het bestuur deze onderhandelingen als het vervullen van een 'vakbondsfunctie', waarbij gedacht werd aan het behalen van voordelen door vertegenwoordigend overleg ¹

In 1973 gingen bij de planning voor het jaar 1974 de gedachten uit naar een geleidelijke overgang van charter- naar groepsreizen In de bestuursvergadering van 13 september 1973 kwam een voorstel van de KLM aan de orde om de inkoop te baseren op charter-stoelprijzen, waarbij de verkoop als een GR-tarief zou worden gepresenteerd ² Het charteren zou dan geheel van de baan zijn Door de olie- en energiecrisis, die in 1973 ontstond als gevolg van de oorlog in het Midden-Oosten tussen Israël en zijn Arabische buurlanden Egypte, Syrië, Jordanië en Libanon, werden enkele chartervluchten door de luchtvaartmaatschappijen in het laatste kwartaal van 1973 geannuleerd Dit werd veroorzaakt door de olieboycot, die door een aantal Arabische staten tegen Nederland was afgekondigd Hierdoor konden de door Raptim gecharterde vliegtuigen op een aantal vliegvelden geen brandstof innemen Als gevolg van deze politieke ontwikkelingen moest Raptim zich sneller dan was verwacht geheel op de lijnvluchten gaan richten Als pressiemiddel hadden de Raptim-charters, die in luchtvaartkringen en bij de klanten een grote faam hadden verworven, zeker voldaan om de luchtvaartmaatschappijen te bewegen aanzienlijke kortingen op de tarieven voor de lijndiensten te verlenen

Raptim had zich een positie op de inkoopmarkt verworven In 1973 werd er voor ruim 6000 passagiers die behoorden tot de doelgroep van Raptim, vervoer gevraagd tegen een totale waarde van 6,3 miljoen gulden De luchtvaartmaatschappijen bleken bereid tarieven te offeren die op een hetzelfde niveau lagen als die van de chartervluchten. In een toelichting op de begro-

¹ ARN 1973, VD (24 aug 1973), Verslag van de samenkomst in De Wittenburg

² ARN 1973, VB (13 sept 1973)

ting voor het jaar 1974 tijdens de bestuursvergadering van 25 januari 1974 wees de directie er bij monde van Storimans op, dat het jaar 1974, met een omzetsdaling in het verschiet, verliesgevend zou worden. Er moest worden bezuinigd. Volgens Storimans kon worden gedacht aan de concentratie van de activiteiten op één vestigingsplaats en aan de halvering van de directie. Volgens hem zou 1974 het jaar van de waarheid worden. Al met al een pessimistische visie, die niet door het bestuur werd gedeeld.¹

Ten opzichte van het jaar 1973 tekende zich een daling van de omzet af. Omdat er echter niet meer gecharterd werd en het ideële vervoer met lijnvluchten als groepsvervoer werd uitgevoerd, waren de risico's die in 1973 waren ontstaan als gevolg van onderbezetting en annulering van charters uitgebannen. Deze risico's hadden zich in 1973 gemanifesteerd in het hoogste verlies (f 431.000) dat Raptim in haar bijna vijftientwintigjarig bestaan had geleden.² Een verschil in visie op het toekomstige beleid van Raptim Nederland veroorzaakte een crisis in de directie. Het oudste directielid, Storimans, gaf er in een rapport betreffende de toekomst van Raptim Nederland, gedateerd van 17 september 1974, blijk van weinig vertrouwen te hebben in het voortbestaan van Raptim in zijn huidige vorm. Hij wilde de reisbureau-activiteiten overdoen aan een bestaande reisorganisatie en de werkzaamheden ten behoeve van reizen voor missie, zending en ontwikkelingswerk beperken tot registratie en sales-promotion via een wereldwijd netwerk van agenten; activiteiten die door het Raptim-kantoor in Den Haag verricht konden worden of konden worden ondergebracht bij het Centraal Missie Commissariaat.

Storimans was zijn rapport begonnen met de volgende zinsnede: "Tenzij binnenkort ingrijpende maatregelen worden getroffen, komt het moment snel naderbij dat de werkzaamheden van Raptim Nederland moeten worden beëindigd."

Storimans nam per brief van 19 september 1974 met ingang van 1 oktober 1974 om persoonlijke redenen ontslag. Het bestuur was verrast en aanvaarde het ontslag met spijt. Th.H.Th. Wassing werd met ingang van het ontslag enig directeur; het bestuur wilde voorlopig met een eenhoofdige leiding te volstaan. Op verzoek van het bestuur reageerde Wassing op het rapport van Storimans met een eigen rapport, getiteld: *Toekomstvisie betreffende Raptim-Nederland*. Het verscheen op 7 oktober 1974. Beide rapporten, zowel dat van Storimans als dat van Wassing, werden in de bestuursverga-

¹ ARN 1974, VB (25 jan. 1974).

² RN 1974, RA, *Rapport inzake de jaarrekening van Raptim Nederland bv. en van de Coöperatieve Vereniging Raptim Transport Services UA*, 1973

dering van 16 oktober 1974 aan de orde gesteld. De voorzitter, F J H M van der Ven, betreurde het dat tot voor enkele maanden niets was gebleken van diepgaande verschillen van inzicht in de directie. Het bestuur was met Wassing van mening dat Raptim met haar stevige marktpositie van een voortbestaan verzekerd kon zijn om de missie-, zendings- en ontwikkelingswerkers aan goed en goedkoop vervoer te helpen, weliswaar niet meer met chartervluchten maar wel met groepsreizen tegen sterk gereduceerde prijzen op de normale lijnvluchten. Raptim beschikte immers over een marktpotentieel dat de luchtvaartmaatschappijen via hun bestaande verkooporganisaties niet of nauwelijks konden bereiken. Het bestuur onderschreef de teneur van het rapport van Wassing en legde dit als volgt vast: "Hoewel het solidariteitsprincipe niet geheel wordt verlaten, houdt de nota (Toekomstvisie betreffende Raptim-Nederland van 7 oktober 1974) rekening met het feit, dat solidariteit alleen zal werken, als zij commercieel voldoende is onderbouwd" ¹.

Het leek erop dat de koers voor onderhandelingen op de inkoopmarkt was uitgezet. Afhankelijk van de behoefte aan vervoer slaagde Raptim erin met de luchtvaartmaatschappijen, KLM en Alitalia als contractpartijen, overeenkomsten aan te gaan, waarbij kortingen op de lijnvluchten van 50 à 60 procent konden worden bedongen. Er ontstond nu voor het vervoer met een ideeel doel een geheel andere situatie dan toen de charters de hoofdmoot voor hun rekening konden nemen en een relatief klein gedeelte volgens GR-tarief op lijnvluchten kon worden geboekt.

Voor de onderhandelingspositie van Raptim tegenover de luchtvaartmaatschappijen zou het ongunstig zijn, wanneer de KLM op alle bestemmingen een *Gouvernement Requirement* zou verkrijgen voor het vervoer van missionarissen, zendingen en ontwikkelingswerkers. Het gevaar zou dan aanwezig zijn dat Raptim te zeer afhankelijk zou worden van één aanbieder op de markt en haar flexibiliteit om te onderhandelen zou gaan verliezen. Wel realiseerden bestuur en directie van Raptim zich dat de nationale luchtvaartmaatschappij de belangrijkste leverancier was en bleef, omdat de KLM op de intercontinentale luchtvaartmarkt een relatief sterke positie innam qua service en frequentie. Voor luchtvaartmaatschappijen die bij de IATA waren aangesloten had het verkrijgen van een GR een tweeledig doel: het beschermen van de nationale luchtvaartmaatschappij en het aanbieden van vervoer aan groepen die van nationaal belang werden geacht, tegen tarieven die eigenlijk een inbreuk maakten op de tariefafspraken van

¹ ARN 1974, RA, H L F M Storimans, *Rapport betreffende de toekomst van Raptim Nederland*, 17 sept. 1974, Th H Th Wassing, *Toekomst visie betreffende Raptim-Nederland*, 7 okt 1974, VB (16 okt 1974).

de IATA Een uitgebreid stelsel van GR's zou de reputatie van een luchtvaartmaatschappij op de wereldmarkt geen goed doen, omdat protectie en onduiken van het IATA-kartel het sluiten van bilaterale overeenkomsten op het gebied van de luchtvaart zouden bemoeilijken ¹ De bereidheid van de luchtvaartmaatschappijen om zonder gebruik te maken van GR's mee te werken aan vervoer tegen gereduceerde prijzen ten behoeve van de Raptim-doelgroep, nam toe

Op initiatief van het bestuur en de directie van Raptim werd op 18 november 1975 de stichting Interdominational Foundation for Aid to Missionworkers (IFAM) opgericht Deze stichting fungeerde als een solidariteitsfonds en zorgde voor de financiële afwikkeling van de reducties op de vervoerskosten Omdat het verlenen van kortingen op luchtvaarttarieven vooral gevoelig lag op de Amerikaanse markt, werd zorgvuldig nagegaan of het IFAM-systeem zich verdroeg met de wetgeving in de Verenigde Staten Dit bleek het geval te zijn ²

Met genoegen werd op 19 januari 1976 in de bestuursvergadering geconstateerd dat het IFAM-systeem nu sluitend was en ook voor de agenten van Raptim een voordeel betekende, omdat zij voortaan hun commissie uitgekeerd kregen berekend over het niet gereduceerde tarief In feite bestond er in het zakelijke verkeer tussen Raptim, de reisagent en de luchtvaartmaatschappij geen korting op de tarieven. Er was via IFAM een apart financieel circuit ontworpen, waardoor korting op de prijzen van vervoer werd verleend ten gunste van missie, zending en ontwikkelingswerk ³ Het vervoer op de lijnvluchten nam gestadig en zonder problemen toe De onderhandelingen met de luchtvaartmaatschappijen verliepen succesvol Het aantal passagiers dat gebruik kon maken van de IFAM-regeling verdrievoudigde bijna in 1975 waren dat er 7 700 en in 1979 21.000 ⁴

De markt die Raptim vanaf haar oprichting af had georganiseerd, nam ondanks de vermindering van het aantal missionarissen in omvang toe Dit werd enerzijds veroorzaakt door deelname van de zending en uitbreiding van het lekenvervoer in het kader van ontwikkelingssamenwerking, anderzijds door gunstiger verlofregelingen Tijdens de bestuursvergadering van 20 mei 1970 werd besloten om tegelijkertijd met de statutenwijziging, nodig vanwege het veranderde fiscale regime voor cooperatieve verenigingen, de mogelijkheid te scheppen om protestantse leden tot de cooperatieve vereniging Raptim Transport Services v.a toe te laten Deze vereniging, voortzetting van de in 1958 opgerichte cooperatieve vereniging Rap-

¹ Butte, *Nieuwe grenzen boven Europa?*, p 128 133 Pompl, *Luftverkehr*, p 155

² ARN 1975, VB (6 febr., 16 juni, 17 sept en 27 nov 1975)

³ ARN 1976, VB (19 jan 1976)

⁴ ARN 1976 1980, IV (1975 1979)

tim Nederland uA, charterde vliegtuigen en/of kocht stoelen in. De reisbureaus in Den Haag en Tilburg functioneerden onder de naam Raptim Nederland bv. Zij verleenden reistechnische diensten aan de coöperatie en verkochten op commissiebasis reizen aan de Raptim-doelgroep als het zogenaamde RTS (Raptim Transport Services)-produkt.¹

Door de Wet op de Vennootschapsbelasting 1969 werd de positie van de coöperatieve vereniging belastingtechnisch gelijkgeschakeld met die van een naamloze vennootschap. Wanneer rechtspersonen lid waren van een coöperatieve vereniging, werd uitkering van overschotten aan die leden, in tegenstelling tot de vroegere situatie, fiscaal als winst aangemerkt. De band tussen de huishoudingen van de leden-rechtspersonen en de bedrijfsmatig uitgeoefende activiteiten werd als het ware verbroken. Wel konden aan leden als 'natuurlijke personen' kortingen op de geleverde produkten of diensten worden gegeven zonder dat die bij de coöperatieve vereniging belastbaar zouden zijn. In de gewijzigde statuten werden nu de personen die de rechtspersonen vertegenwoordigden die lid waren van de coöperatieve vereniging, als natuurlijke personen lid van de coöperatieve vereniging Raptim Transport Services uA. Indien nodig konden dan overschotten in de vorm van kortingen belastingvrij voor Raptim aan de leden ter beschikking gesteld worden. Op 11 januari 1971 werden de gewijzigde statuten voor notaris Kropman te Delft verleden.²

In de vergadering van de ledenraad van 12 november 1971 werden ds. A. Vos namens de Zendingsraad en A.E.A. Went-Van der Vring namens de Stichting Oecumenische Hulp aan Kerken en Vluchtelingen tot lid van Raptim Transport Services uA benoemd. De bewerking van de protestantse markt had er overigens al toe geleid dat niet alleen in Nederland maar ook in de Scandinavische landen, Finland, Engeland en de Verenigde Staten de zending sinds het eind van de jaren zestig van de diensten van Raptim gebruik maakte. Raptim Nederland had niet alleen in die landen agenten benoemd, maar tevens de zendingsorganisaties in Denemarken, Noorwegen, Zweden, Finland en Engeland als geassocieerde leden van de coöperatieve vereniging toegelaten.³ De bewerking van de protestantse markt had mede tot gevolg dat door de directie contacten waren gelegd met functionarissen van de Wereldraad van Kerken in Genève. In de bestuursvergadering van 9 mei 1973 werd door de directie medegedeeld dat van de Wereldraad van Kerken het verzoek was gekomen tot een gesprek over een vestiging van Raptim Nederland in het gebouw van de Wereldraad in Genève. Nadat de

¹ ARN 1970, VB (20 mei 1970)

² Roeloffs, *De coöperatie maatschappelijk en fiscaal beschouwd*, p. 145-146

³ ARN 1970, CO (20 febr. 1970), Th.H.Th. Wassing aan drs P.M.J. de Ruyter, Centraal Missie Commissariaat; ARN 1971, VC (12 nov. 1971)

reisorganisaties American Express en Kuoni de Wereldraad hadden gediend, was Raptim Nederland aan zet. Vermoedelijk speelde het karakter van de deelmarkt van Raptim een rol en wilde men af van Kuoni als puur commerciële organisatie.¹ Na een oriënterend gesprek tussen een Raptim-delegatie en enkele topfunctionarissen van de Wereldraad werd door Raptim een offerte gemaakt voor een aantal reizen. Raptim werd uiteindelijk niet uitverkoren.²

Steeds weer moest Raptim Nederland zijn deelmarkt voor het ideële vervoer verdedigen en bevechten. De naijver van de zusterorganisaties in het buitenland, die alleen via het gentleman's agreement van 1969 een losse band met elkaar onderhielden, speelde Raptim Nederland parten in de opbouw van een internationale organisatie. Hier en daar ontstond een steeds feller wordende concurrentie tussen de nationale Raptims. De solidariteit die geboden was om als één marktpartij op de internationale markt te opereren, was ver te zoeken. Ook de reisorganisaties en de luchtvaartmaatschappijen lieten zich niet onbetuigd, wanneer het erom ging de positie van Raptim op de markt voor ideel vervoer aan te tasten door onderbieding van de tarieven van Raptim Nederland.

Voor al de missie-organisaties waren gevoelig voor deze incidentele aanbiedingen. De correspondentie met deze organisaties in Kenia, Tanzania en Oeganda in 1970 en 1971 getuigt van het onbegrip dat was ontstaan voor het Raptim-tarievensysteem, waarbij aan- en afvoerkosten van en naar de plaats van aankomst of bestemming onafhankelijk van de afstand, als het ware hoofdelijk werden omgeslagen. Vooral in Afrika vatte de mening post dat Raptim Nederland, die overschotten op de charterexploitatie realiseerde, zich verrijkte ten koste van de missie in de ontwikkelingslanden.³

Meestal was de directie van Raptim Nederland in staat tot samenwerking te komen met organisaties die actief waren op de deelmarkt van Raptim. Zo werd in 1970 in de Verenigde Staten Menno Travel Services tot agent van Raptim Nederland benoemd. Deze organisatie opereerde op de protestantse ideële markt en bracht vervoer aan dat vooral gericht was op Kenya. Raptim Nederland bood immers een produkt aan dat internationaal zo goed in de markt lag, dat de potentiële concurrentie van gespecialiseerde reisorganisaties nauwelijks een bedreiging vormde. Het enige initiatief dat

¹ ARN 1973, VB (9 mei en 27 juli 1973).

² ARN 1973, VD (27 sept. 1973). Verslag oriënterend gesprek met de Wereldraad van Kerken; ARN 1974, VB (9 maart en 2 mei 1974).

³ ARN 1970 en 1971, CO (5 maart 1970), H.L.F.M. Storimans aan bisschop J. de Reeper, Kenya en aan father G. Laliberté, Tanzania, DI, H.L.F.M. Storimans, Speech voor missiecommunities in Uganda, 25 nov. 1970; CO (30 jan. 1971), Vergadering van hogere oversten Tanzania aan Stichting Raptim.

Raptim Nederland zorgen baarde, kwam voort uit eigen gelederen

Met ingang van 1 januari 1970 was het hoofd van het charterbureau, L.W.A. Ruygrok, na een tienjarig dienstverband met ontslag gegaan. Ruygrok, die vóór hij bij Raptim in dienst was getreden bij de KLM had gewerkt, had zoveel ervaring opgedaan dat hij zich in staat achtte een reisorganisatie op te zetten ten behoeve van missie, zending en ontwikkelingswerk. Hij richtte hiertoe een drietal verenigingen naar Zwitsers recht op de Societies for the Interest of Active Missionaries in Asia, Africa and South America (SIAMAS, SIAMAF en SIAMSA) en bracht een reisprogramma onder de naam SIAMA op de markt. Van dit programma, dat door de Zwitserse touroperator Kuoni werd uitgevoerd, konden de leden van de onderscheiden verenigingen profiteren.¹ Het bestuur en de directie van Raptim waren niet zo zeer beducht voor concurrentie op de markt die Raptim tot haar domein rekende, maar ervoeren het wel als een teleurstellende ervaring dat die wedijver werd veroorzaakt door een gewaardeerde ex-medewerker. Die teleurstelling uitte zich in een juridische stellingname in de vorm van een kort geding dat Raptim Nederland tegen Ruygrok aanspande. Bij vonnis van 30 september 1970 kreeg Ruygrok op straffe van een dwangsom per keer van f 10.000 tot een maximum van f 250.000 een verbod opgelegd om in contact te treden met relaties van Raptim, bedoeld om hen te bewegen de betrekkingen met Raptim te verbreken ten gunste van Ruygrok of door hem aan te wijzen derden.² In hoeverre Ruygrok zich iets aan dit vonnis gelegen heeft laten liggen, is onbekend. In ieder geval is er van de zijde van Raptim Nederland geen klacht wegens overtreding van dit verbod ingediend.

Vooraf op de vluchten naar en van het Verre Oosten noteerde SIAMA prijzen die nagenoeg gelijk waren aan die van Raptim.³ Volgens een reisverslag van Storimans van 16 februari 1972 penetreerde SIAMA in het Verre Oosten door een agentschap aan Diethelm Travel Office in Bangkok te verlenen. Dit was ook de agent van Raptim Nederland daar ter plaatse.⁴ In de toelichting op de begroting voor het jaar 1973, waarbij de problemen waar Raptim voor stond werden opgesomd en becommentarieerd, werd melding gemaakt van de concurrentie die van SIAMA werd ondervonden. Bestuur en

¹ ARN 1972, DI, *SIAMA news bulletin*, 1972

² ARN 1970, VD, Overzicht van het besprokene op een oriëntatie-bijeenkomst van het bestuur op 18 en 22 april 1970, RA, *Rapport activiteiten Ruygrok*, 22 april 1970, DI, Vonnis gewezen door de President van de Arrondissementsrechtbank te 's Gravenhage 30 juli 1970

³ ARN 1971, VB (21 jan 1971)

⁴ ARN 1972, RA, H L F M Storimans, *Verslag reis naar het Verre Oosten 26 jan 1972 tot 12 febr 1972*, 16 febr 1972

directie leerden met de nieuwe concurrent leven en konden er ook de positieve kant van zien, omdat het de medewerkers van Raptim Nederland er toe aanzette qua prijzen en service zo goed mogelijk voor de dag te komen. Door de indrukwekkende expansie van Raptim werden de activiteiten van SIAMA als minder belastend ervaren.¹ Het werd overigens door Raptim Nederland bepaald niet geapprecieerd dat zowel Raptim Frankrijk als Raptim België agentschappen van SIAMA accepteerden.

Ter ondersteuning en uitbreiding van de afzet werden in 1970 door bestuur en directie van Raptim belangrijke beslissingen genomen. Op initiatief van broeder Vincent Oor werd de vereniging FOCASA (Friends of Church and Society Abroad) opgericht. Het doel van de vereniging was de bevordering van de contacten tussen missionarissen, zendelingen en ontwikkelingswerkers en hun familieleden en vrienden. Dit doel kon vooral worden bereikt door het organiseren van reizen naar landen waar missie-, zendings- en ontwikkelingsorganisaties werkzaam waren. Op 1 september 1970 lagen concept-statuten ter tafel en op 9 oktober vond de oprichtingsvergadering plaats. In de vergadering van 20 november 1970 werden de statuten vastgesteld. In het bestuur van deze vereniging werd niet alleen een plaats ingeruimd voor vertegenwoordigers van Raptim en de drie stichtingen waarin de rooms-katholieke geestelijkheid was georganiseerd, maar was ook de zending vertegenwoordigd namens de hervormde en de gereformeerde kerken in Nederland (de Zendingsraad) en de stichting Oecumenische Hulp aan Kerken en Vluchtelingen.

Ds A. Vos werd de eerste voorzitter van FOCASA. Storimans schreef in een brief van 16 december 1970, gericht aan de voorzitter en secretaris van Raptim Nederland, over FOCASA: "Ik maak me wel wat zorgen dat wij het losgeslagen enthousiasme niet voldoende vlug en gedegen kunnen opvangen." Broeder Vincent, de drijvende kracht achter de vereniging, wist met veel succes leden te werven en in samenwerking met Raptim reisprogramma's te ontwikkelen.² De vereniging FOCASA fungeerde ook enigszins als bestuurlijke proeftuin waar het de samenwerking met de zendingsorganisaties betrof.³ Het ledental en de door leden ondernomen reizen namen gestaag toe. Reeds in 1971 kwam in de ledenraadvergadering van de coöperatieve vereniging de vraag naar voren of de klanten van Raptim voorrang verleend moest worden boven de FOCASA-leden op de charter-

¹ ARN 1973, CO (2 maart 1973), H L F M Storimans aan de leden van de Raad van Bestuur.

² ARN 1970, VB (20 mei, 29 juli en 25 sept 1970), CO (1 sept 1970), Storimans aan F W M van der Ven, CO (16 dec 1970), Storimans aan F J H M van der Ven en J M van Wessum.

³ ARN 1971, VB (21 jan 1971).

vluchten van en naar het Verre Oosten. Het bestuur was van mening, nu Raptim Nederland de oprichting van FOCASA met gejuich had begroet en de groei van de reizen stimuleerde, het niet aanging op enigerlei wijze de reizigers van FOCASA te discrimineren.¹ In 1975 beklaagde de missie in Tanzania zich over de omvang van het bezoek. De missionarissen zouden hierdoor in hun werk worden gehinderd.²

In de profane sfeer kwam de directie met voorstellen die tot vergroting van de omzet en verhoging van het profijt zouden kunnen bijdragen. In de bestuursvergadering van 29 juli 1970 werd besloten deel te gaan nemen in de Pacific Leisure Corporation Ltd. (PCL). Met de deelneming aan deze te Hongkong gevestigde reisorganisatie beoogde de directie de afhandeling van de charter- en lijndienstpassagiers in Bangkok, Hongkong, Manilla, Singapore en Tokyo te vergemakkelijken en op den duur een graantje mee te pikken van het zich ontwikkelende toeristenverkeer naar het Verre Oosten. Om de winstkansen in het Verre Oosten te vergroten werd met instemming van Raptim door PCL de Noorse reisorganisatie Mytravel, die in Hongkong gevestigd was, overgenomen.³ Teneinde de organisatie en de ontwikkeling van het verkeer naar en van het Verre Oosten te bevorderen, werd met ingang van 1 maart 1971 J.M. Moreu als vertegenwoordiger buitenland aangesteld. Hij werd tijdelijk in Hongkong gestationeerd om de activiteiten van PCL en Mytravel op de commerciële belangen van Raptim Nederland af te stemmen. Dit Aziatische avontuur bleek geen succes te zijn. De winst bleef uit en het kostte Raptim Nederland veel moeite haar aandeel tegen een aanvaardbare prijs te verkopen en de op PCL bestaande vordering te innen.

In de bestuursvergadering van 27 juli 1973 werd meegedeeld dat Moreu ontslag genomen had, omdat hij elders een functie had geaccepteerd. Op 11 oktober 1974 nam het bestuur de beslissing het belang in PCL-Mytravel af te stoten. Dit besluit, dat ook in de ledenraadvergadering van de coöperatieve vereniging van 29 oktober 1974 aan de orde kwam, ontlokte het lid van het bestuur van Raptim Nederland, H. de Vries scj, de uitspraak: "(...) verkoop en terugtrekking uit PCL laat een bijzonder wrange smaak na, de deelneming is eigenlijk een onhaalbare kaart geweest." Het enige voordeel dat Raptim Nederland van deze deelneming had genoten, bestond uit de lage 'handling-fee' die op de vliegvelden in het Verre Oosten voor de passagiers was bedongen.⁴

Pogingen van de directie om in 1975 en 1976 afzonderlijke organisaties

¹ ARN 1971, VO (12 nov. 1971)

² ARN 1975, VB (17 sept. 1975).

³ ARN 1970 en 1971, VB (29 juli 1970 en 10 sept. 1971).

⁴ ARN 1973 en 1974, VB (27 juli 1973 en 11 okt. 1974), VO (29 okt. 1974)

op te richten voor de populaire reismarkt en de zakelijke markt liepen op niets uit. Ook de contacten met banken om met Raptim relaties aan te gaan voor de verkoop van reizen hadden geen succes. Raptim Nederland was en bleef toch de reisorganisatie met een speciale opdracht¹. Een opdracht die kon worden gekarakteriseerd als dienstbaar zijn aan de doelstellingen van missie, zending en ontwikkelingswerk. De algemene reismarkt kon goed worden bediend, maar penetreren in markten die reeds door vele andere reisbureaus werden afgegraasd, lukte niet vanwege de verscherpte concurrentie op de zakelijke en de toeristische markt in die periode.¹

Ondanks de tegenwind die Raptim Nederland in het begin van de jaren zeventig had ondervonden op zowel de inkoop- als verkoopmarkt, werd het belang van missie, zending en ontwikkelingswerk door de commerciële uitkomsten gediend. Als maatstaf voor dit belang mag wel gelden dat het aantal missionarissen, zendelingen en ontwikkelingswerkers dat van de diensten van Raptim gebruik maakte, gedurende de periode 1974-1979 meer dan verviervoudigde. Dat de directie van Raptim Nederland erin slaagde een produkt op de markt te brengen waardoor de leden van de doelgroep gebruik konden maken van vervoer op de lijnvluchten, kan als een commercieel succes worden gezien.

Vanwege het streven naar groei van de omzet, zowel op de reismarkt voor ideeel vervoer als op de algemene reismarkt, waren bestuur en directie van mening dat het pand aan de Anna Paulownastraat in Den Haag te klein werd en te weinig representatief was voor de beoogde ontwikkeling. Omdat in Tilburg kantoorruimte vrijkwam, konden de medewerkers die zich met het ideale vervoer en de boekhouding bezig hielden, daarheen verhuizen. Voor de reisbureau-activiteiten werd een bedrijfsruimte gehuurd aan het Koningin Julianaplein, vlak bij het Centraal Station in Den Haag. Het bestuur nam op 26 september 1976 de beslissing tot verhuizing en verkoop van het pand aan de Anna Paulownastraat. Op 21 januari 1977 werd het nieuwe reisbureau officieel geopend.²

In de reisbranche was Raptim Nederland met een omzet van in totaal f 24.000.000 in 1979 gaan behoren tot de grote reisorganisaties in Nederland. Qua omzet per personeelslid en rentabiliteit sloeg Raptim Nederland in vergelijking met de reisbureaus van gelijke grootte een goed figuur. Door de winstgevendheid en de bereidheid van de coöperanten exploitatieoverschotten te benutten voor zelffinanciering, was de financiële positie van Raptim Nederland uiteindelijk weer gezond te noemen. Om haar positie op de markt voor het vervoer van missionarissen, zendelingen en ont-

¹ ARN 1975 en 1976, VB (10 maart, 21 mei 1975 en 9 dec 1976)

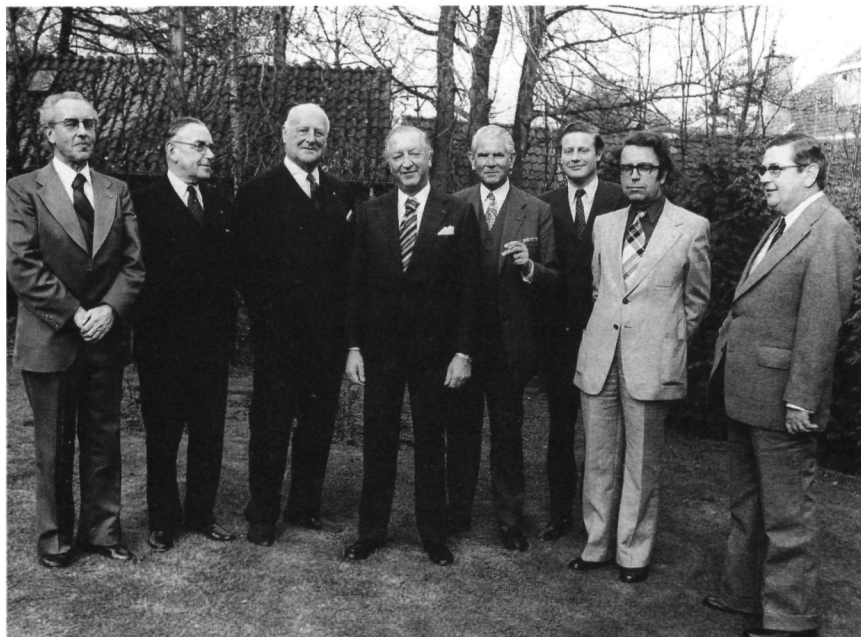
² ARN 1976, VB (26 sept en 23 nov 1976)

wikkelingswerkers te behouden en uit te breiden, was oriëntatie op het buitenland nodig. Het aantal buitenlanders dat gebruik maakte van de diensten van Raptim Nederland, bedroeg in 1979 ongeveer 80% van de passagiers die reed op de vervoerskosten genoten. Hieruit kan worden afgeleid dat het voordeel dat missie, zending en ontwikkelingswerk in het buitenland genoten, groot was.

3 *Pogingen tot internationale bundeling van vliegreizen*

Zoals reeds in het vorige hoofdstuk is opgemerkt, neigden de nationale Raptim-organisaties er niet toe op vrijwillige basis een intensieve samenwerking op te bouwen om daarmee zo gunstig mogelijke vervoersvoorwaarden voor de missie, de zending en het ontwikkelingswerk te verkrijgen. In het in 1969 door de landelijke Raptims aanvaarde en ondertekende gentleman's agreement viel de nadruk meer op de beperking van de concurrentie dan op actieve samenwerking. Raptim Duitsland, Frankrijk en Canada beperkten zich tot de missie in eigen land. Wat Canada betreft waren de contacten beperkt tot de Franstalige missie-organisaties. Raptim België en Nederland waren nog het meest internationaal georiënteerd en kwamen herhaaldelijk in elkaars vaarwater of liever gezegd in elkaars luchtruim. Raptim Italië concentreerde zich op de nationale markt en op de reisbemiddeling als agent van Raptim Nederland. Raptim Nederland nam Raptim Italië en Raptim Canada over en nam het initiatief om Raptim-organisaties in Indonesië en Brazilië te vestigen.

De internationalisering van Raptim had plaats vanuit Nederland en België en was vooral gebaseerd op concurrentie en overwegingen van commerciële aard, namelijk om een inkoopkartel te vormen voor vliegreizen. Vooral Raptim België en Raptim Nederland maakten werk van de evolutie van de internationale reismarkt voor missie, zending en ontwikkelingswerk. Van de stichtingsdatum af was Raptim Nederland buiten de grenzen getreden. De inspiratie was ontleend aan de missionaire arbeid van de Rooms-Katholieke Kerk, die zich ook daadwerkelijk als wereldkerk was gaan manifesteren. In 1969 konden de pogingen om Raptim tot een van Rome uit geleide internationale organisatie om te vormen, als mislukt worden beschouwd. Gedurende de vijftien jaar dat de internationale opbouw met meer vallen dan opstaan ter hand was genomen, hadden de nationale Raptim-organisaties zich op hun eigen wijze ontwikkeld. Deze organisaties hadden alleen nog de naam en de levering van vervoersdiensten aan hun deelmarkt gemeen en voelden zich verder vrij om te handelen naar eigen goeddunken. Het gentleman's agreement dat in 1969 was aanvaard, deed



Het bestuur en de directie van Raptim Nederland poseerde op 4 mei 1974, als onderbreking van de bestuursvergadering, in de tuin van het huis van de voorzitter, Beukenhorstlaan 1 te Wassenaar.

Hierbij waren aanwezig (van links naar rechts): Drs. P.J.M. de Ruyter WP, gedelegeerde van de raad van beheer, ir. E.F.E. Bongaerts, vice-voorzitter, F.J.H.M. van der Ven, voorzitter, F.J.L. Diepen, bestuurslid, mr. J.M. van Wessum, secretaris, mr. F.W.M. van der Ven, bestuurslid, H.L.F.M. Storimans, directeur en Th. H. Th. Wassing, directeur. De penningmeester, mr. V.G.M. Marijnen, ontbreekt op de foto.

er niet zoveel toe wanneer nationale en wat de missie-organisaties betreft provinciale belangen in het geding waren

Zo stonden de zaken in 1970 ervoor. Het kwam er op neer dat het bestuur en de directie van Raptim Nederland, niet gehinderd door beperkingen die Rome aan de expansie stelde, vooral in het internationale vervoer hun sporen konden verdienen. De voorsprong van Raptim Nederland ten opzichte van de andere Raptim-organisaties was vooral te danken aan het feit dat Raptim Nederland als marktleider optrad voor chartervluchten en daarmee de luchtvaartmaatschappijen onder prijsdruk wist te zetten voor het vervoer van missie-, zendings- en ontwikkelingswerkers. Hier en daar botste de Nederlandse vrijhandelsmentaliteit met de nationale belangen van landen met een grotere thuismarkt dan Nederland. De missieorganisaties in het buitenland aarzelden in te gaan op het voordelige Raptim-product dat de agenten van Raptim Nederland aanboden en gaven veelal de voorkeur aan de nationale luchtvaartmaatschappijen, die op hun lijnvluchten speciale tarieven voor missionarissen offereerden.

Bij een vrijwillige internationale 'pooling' voor charters en stoelen op lijnvluchten zou het voordeel door besparingen op vervoerskosten groter worden. Deze besparingen konden aan de missie-, zendings- en ontwikkelingswerkorganisaties worden uitgekeerd, onafhankelijk van het land waarin deze organisaties gevestigd waren. De buitenlandse organisaties hadden echter geen invloed op het beleid van de Nederlandse coöperatieve vereniging en deelden ook niet mee in de exploitatie overschotten. De vraag of buitenlandse organisaties lid konden worden van Raptim Transport Services UA is alleen in 1962 bij de bespreking over de mogelijkheden van de oprichting van Raptim België aan de orde geweest. Het blijft een open vraag of het verwerven van invloed op het beleid en het delen in exploitatieoverschotten de buitenlandse organisaties had gestimuleerd lid te worden van een Nederlandse coöperatie en daardoor meer betrokken zouden zijn geraakt bij het ideale doel dat Raptim nastreefde.

Omdat de internationale bundeling van de inkoop noch voor charters, noch voor lijnvluchten een haalbaar beleid was, werd de uitbreiding gezocht in autonome groei en de oprichting en overname van nationale Raptims. Het bestuur en de directie van Raptim Nederland spanden zich in over de gehele wereld agenten te benoemen, die bemiddelden bij reizen voor de doelgroep waar Raptim voor was opgericht. In 1970 bedroeg het aantal agenten 43 en in 1980 134. Dit aantal was in 1990 opgelopen tot 202. De spreiding van de agenten over de werelddelen met als doel de markt te ontwikkelen, is in de jaren zeventig vooral in Azië en Amerika waar te nemen. De gemiddelde 'productie' per agent per jaar steeg van 86 reizen in 1975 tot 205 in 1980 (zie tabel 5 en 6). De deelmarkt die vooral

Raptim Nederland en België op internationale schaal bedienden, nam een grote vlucht. Dit was vooral te danken aan de mogelijkheden om met de luchtvaartmaatschappijen overeenkomsten aan te gaan voor de inkoop van stoelen op de intercontinentale vluchten. Door het reizen met de lijnvluchten kon het reisprogramma voor de missionarissen, de zendelingen en de ontwikkelingswerkers aan hun behoeften worden aangepast, zodat voor hen de kwaliteit van het reizen verbeterde.

Raptim Frankrijk, in 1958 als zelfstandige reisorganisatie door de missionerende orden opgericht, was als agent van Raptim Nederland voor het vervoer van Franse missionarissen gerechtigd Raptim-charters te benutten. Hoewel het er in 1969 op leek dat Raptim Frankrijk, wanneer het in haar kraam te pas kwam, van de door Raptim Nederland georganiseerde chartervluchten gebruik wilde maken, kreeg al spoedig het nationalistisch standpunt weer de overhand. De Franse thuismarkt was goed voor zes à zevenduizend reizen per jaar.¹ De president van de raad van beheer van Raptim Frankrijk, L. Béringer OMI, schreef op 28 februari 1970 aan Stori-mans, dat hij van mening was dat volgens de internationale Raptim-richtlijnen (die sinds mei 1969 overigens niet meer golden) charters als niet in overeenstemming met IATA-richtlijnen moesten worden beschouwd. Tevens bracht deze wijze van vervoer volgens hem het risico met zich mee dat bij een vliegtuigongeval het verlies voor de Franse missie aanzienlijk zou zijn; voorts hadden deze chartervluchten als nadeel dat Amsterdam voor de Franse missionarissen de plaats van vertrek en aankomst zou zijn. Dit waren de voornaamste redenen waarom de Franse missionaire organisaties gekant waren tegen chartervluchten vanuit Nederland.²

Toen echter in 1970 het voor de Franse missie voordelige cabotage-tarief naar Madagascar kwam te vervallen, kwamen de chartervluchten van Raptim Nederland weer in aanmerking om Franse missionarissen te vervoeren. Nadat de kortingen op het vervoer van en naar Madagascar weer aan de Franse missie werden verleend, verdween de belangstelling voor de Raptim-charters. Het beleid van Raptim Frankrijk was er op gericht te profiteren van goedkope aanbiedingen op korte termijn. Op het economische belang van versterking van de internationale positie van Raptim tegenover

¹ Bots, 'Zestig jaar Katholicisme', p. 17. Volgens Bots was er in 1954 één missionaris aanwezig per 2.600 katholieke inwoners van Frankrijk. Dit hield in dat er 1954 16 000 missionarissen actief waren. Bij een verloffrequentie van 5 jaar reisden er dan 6400 missionarissen per jaar van en naar de missielanden.

² ARN 1969 en 1970, vd (26 febr. 1969), Kort verslag van de bespreking met Raptim België en Raptim Frankrijk op 25 februari 1969; co (28 febr. 1970), Laurent Béringer OMI aan mr. Stori-mans.

de luchtvaartmaatschappijen werd geen acht geslagen. Ondersteuning van het belang door solidariteit te betonen met de internationale missie- en zendingsorganisaties werd hierdoor veronachtzaamd. Pater Béringer verwoordde dit in zijn brief aan Raptim Nederland van 28 februari 1970 aldus. "Il me semble que le but de Raptim est avant tout de favoriser les voyages des Missionnaires. Or, si des compagnies nous font des offres plus favorables que les charters et au départ de Paris, les Missionnaires ne comprendraient guère pourquoi nous ne leur faisons pas cette faveur. Si par là le nombre de nos Missionnaires français sur les charters diminuait, je ne crois pas que le Gentleman's Agreement nous obligerait à aller contre les intérêts de Missionnaires, et leur volonté."

Bestuur en directie van Raptim Frankrijk konden en wilden niet begrijpen dat met Raptim Nederland alleen maar zaken konden worden gedaan op basis van een lange termijn-beleid, dat bundeling van de vraag naar vliegreizen ten doel had en dat ten grondslag moest liggen aan de onderhandelingen met de luchtvaartmaatschappijen. Die onderhandelingen waren immers gebaseerd op het aankoopvermogen dat de Raptim-organisaties internationaal op de onderhandelingstafel konden leggen. Met de directie was het bestuur van Raptim Nederland van mening dat het geen zin had verder met Raptim Frankrijk samen te werken. Beide vonden dat Raptim Frankrijk zich niet hield aan de afspraak dat het beleid van een nationale Raptim-organisatie geen afbreuk mocht doen aan de ontwikkeling en ontplooiing van de andere nationale organisaties.

Ook Raptim Italie deed een duet in het zakje door Raptim Frankrijk op het foutieve van zijn beleid te wijzen. De directeur van Raptim Italie, H J Piotrowski, legde er in een brief van 26 maart 1970, gericht aan de directeur van Raptim Frankrijk, de nadruk op dat, door het openlijk annunceren van de door Air France verleende kortingen voor Franse missionarissen, de IATA-erkenningen van de nationale Raptims gevaar liepen. De IATA-inspecteurs beschouwden de Raptim-organisaties als één mondiaal werkende reisorganisatie voor één doelgroep, waar wel Own Use-charters waren toegestaan maar geen individuele kortingen op lijnvluchten mochten worden gegeven. Raptim Frankrijk liep hierbij geen risico, omdat deze organisatie geen IATA-erkenning bezat.¹

Tijdens de vergadering van directeuren van de nationale Raptim-organisaties, die op 28 en 29 mei 1970 in Den Haag werd gehouden, was het beleid van Raptim Frankrijk aan kritiek onderhevig. Uit de discussie trok Raptim Nederland de conclusie dat Raptim Frankrijk niet meer als agent

¹ ARN 1970, VB (2 maart 1970), CO (26 maart 1970), H J Piotrowski aan Mr. Borde Raptim France

van Raptim Nederland voor de speciale vluchten kon functioneren, omdat er volgens de directie sprake was van oneerlijke concurrentie. De zienswijze van Raptim Nederland werd per brief van 24 juni 1970 aan Raptim Frankrijk meegedeeld. Er kwam een felle reactie uit Frankrijk: "Raptim France ne se considère plus lie a Raptim Nederland ()" werd onder meer in de brief van 20 juli 1970 benadrukt. Deze brief was ondertekend door de voorzitters van de raad van beheer en de raad van bestuur van Raptim Frankrijk.¹ Het bestuur van Raptim Nederland nam in zijn vergadering van 29 juli 1970 het besluit een andere agent in Frankrijk te benoemen.

Op een verzoek van Raptim Frankrijk om opnieuw een internationale organisatie van Raptim ter discussie te stellen, antwoordde Raptim Nederland op 28 juli 1970 dat voor een dergelijke discussie van de zijde van Nederland geen interesse bestond. Nadat in 1972 nog een poging was gedaan door pater A. Demarco SJ (vice-president van de raad van bestuur van Raptim Italië) om Frankrijk en Nederland met elkaar te verzoenen, besloot het bestuur op 22 februari 1973 van iedere samenwerking met Raptim Frankrijk af te zien en geen verdere actie meer te ondernemen.²

De internationale ambities van Raptim Nederland manifesteerden zich op twee manieren. In de eerste plaats door te pogen Raptim-organisaties buiten Nederland tot stand te brengen en in de tweede plaats door overname van of samensmelting met reeds bestaande nationale Raptims. Volgens de eerste beleidslijn kwamen Raptim Indonesië en Raptim Brazilië tot stand, de tweede manier van internationalisering had tot gevolg dat Raptim Canada en Raptim Italië werden overgenomen en dat langdurige fusiebesprekingen met Raptim België plaats hadden, die evenwel niet tot het beoogde resultaat leidden.

Tot en met 1969 fungeerde de reisafdeling van het secretariaat van de bisschoppen in Indonesië, gevestigd in Jakarta, als agent van Raptim Nederland en reisbemiddelaar voor missie en zending in Indonesië. Op 4 november 1969 werd in Nederland een bijeenkomst gehouden, waaraan werd deelgenomen door de directeur van dit secretariaat P. S. Hardjasoemarta MSC, het hoofd financiële zaken C. Schreurs CICM, en een vertegenwoordiging van de ledenraad, het bestuur en de directie van Raptim Ne-

¹ ARN 1970 CO (22 april 1970) Störmans aan de leden van de Raad van Bestuur, 'Overzicht van het besprokene op 18 april 1970', VB (9 juni 1970) Verslag bijeenkomst Raptim directeurs op 28 en 29 mei 1970, VB (16 juni 1970), CO (24 juni 1970) Störmans aan pater Beringer, Raptim France, CO (20 juli 1970), Raptim France aan Störmans.

² ARN 1970 1972, 1973 CO (28 juli 1970), De Raad van Beheer en de Raad van Bestuur van Raptim Nederland aan Raptim France VB (29 juli 1970) CO (30 nov 1972) Störmans aan de leden van de Raad van Bestuur, VB (22 febr 1973).

derland in de personen van E.F.E. Bongaerts, A. Verschure CICM, F.W.M. van der Ven en H.L.F.M. Storimans. In deze bijeenkomst werden ter discussie gesteld de Raptim-charters op het Verre Oosten, de mogelijke oprichting van Raptim Indonesia en de aanbieding van een gereduceerd tarief op lijnvluchten. Een samenvatting van het besprokene tijdens deze bijeenkomst werd op 7 januari 1970 aan het Kantor Waligeredja gezonden. Voor de oprichting van Raptim Indonesia waren door Raptim Nederland suggesties gedaan voor de organisatorische vormgeving en was hulp aangeboden in de vorm van een financiële deelneming en professionele assistentie.

Na deze brief bleef het een hele tijd stil. Pas op 17 maart 1970 vernam Storimans tijdens zijn verblijf in Jakarta dat de bisschoppenconferentie van Indonesië, die in januari 1970 gehouden was, besloten had een naamloze vennootschap naar Indonesisch recht, PT Raptim Indonesia, op te richten. De oprichtingsdatum was 7 februari 1970. De doelstelling werd omschreven als die van een algemeen reisbureau en de aandelen waren in handen van het secretariaat van de Indonesische bisschoppenconferentie. Raptim Nederland zegde financiële steun toe in de vorm van extra commissie van vijftig gulden per passagier, welk bedrag tot vijfenzeventig gulden zou kunnen stijgen wanneer Raptim Indonesia in staat zou zijn meer dan vierhonderd passagiers per jaar te boeken bij Raptim Nederland. Op de toekomstige commissie-inkomsten werd door Raptim Nederland een voorschot verleend van twintigduizend gulden. Tevens zou Nederland zorg dragen voor de opleiding van personeel in Nederland.¹ De paters Hardjasoemarta en Schreurs hadden zich overigens weinig aangetrokken van de adviezen van Raptim Nederland. Deze adviezen behelsden de oprichting van Raptim Indonesië naar Nederlands model, waarbij Raptim Nederland een meerderheidsbelang in de op te richten vennootschap zou verwerven.

Het was een voor Nederland teleurstellende ervaring, omdat bestuur en directie van Raptim Nederland maar weinig invloed op het beleid van Raptim Indonesië zouden kunnen uitoefenen. Desalniettemin was de directie van Raptim Nederland bereid op de bijeenkomst van Raptim-directeuren, die op 28 en 29 mei 1970 in Den Haag werd gehouden, voor te stellen Raptim Indonesië als reisorganisatie voor missie, zending en ontwikkelingswerk te erkennen. Raptim Indonesië accepteerde vanwege deze erkenning het gentleman's agreement met een brief van 9 mei 1970.

Zowel de voorwaarde die Raptim Nederland stelde voor de berekening

¹ ARN 1970, CO (7 jan 1970), Storimans aan Kantor Waligeredja, CO (2 april 1970), Storimans aan P.S. Hardjasoemarta MSC, ARIND 1970, VD, Notulen vergadering met Storimans.

van de extra commissie, als de aarzelingen van Nederlandse zijde op royale wijze gevolg te geven aan de opleiding van Indonesisch personeel in Nederland, vielen bij Raptim Indonesia niet in goede aarde. Reeds op 30 mei 1970 liet Raptim Indonesia per brief weten geen heil meer in de samenwerking met Raptim Nederland te zien, wanneer niet op basis van gelijkheid en onderling vertrouwen kon worden voortgegaan. Voordat de brief van de directie van Raptim Nederland van 15 juni 1970, waarin getracht werd misverstanden uit de weg te ruimen en de positie van de chartervluchten te verduidelijken, Indonesië bereikte, legde de directie van Raptim Indonesia, in vergadering bijeen op 13 juni 1970, de volgende verklaring af: "Het is niet meer als normaal en het wordt tijd, dat de regeling van het missionarissen-vervoer van Indonesia in Indonesia zelf wordt getroffen, vanwege de psychologische-sociaal politieke implicaties daaraan verbonden, en niet minder mede i v m de regelingen van de domestic flights en de andere internationale flights die steeds meer frequenter worden."¹

Ruim een jaar later wendde de directie van Raptim Nederland zich tot de Indonesische bisschoppenconferentie in de persoon van Justinus kardinaal Darmojuwono met een brief, gedateerd 29 september 1971, waarin Raptim Indonesia werd verweten de chartervluchten te boycotten en de andere Raptim-organisaties te benadelen door ook de commissie op het vervoer van Europa naar Indonesië te incasseren. Bestuur en directie van Raptim Indonesië waren van mening dat missionarissen en zendelingen niet alleen van de kortingen op lijnvluchten en goedkoop chartervervoer moesten profiteren, maar dat ook de commissie bij retourvluchten aan de Indonesische organisatie moest toevallen. In genoemde brief werd het dreigement geuit dat van Nederland uit zou worden getracht Raptim Indonesia het recht te ontzeggen de naam Raptim te voeren. Er werd zwaar geschut in stelling gebracht!

Raptim Indonesia verweerde zich heftig door in overleg met mgr. H. J. M. van der Burgt OFMcap, Aartsbisschop van Pontianak, in een brief van 12 november 1971, gericht aan Justinus kardinaal Darmojuwono, de beschuldigingen van Nederland te weerleggen en aan het slot van de brief te stellen: "Wat we het meest betreuren in de brief van Raptim Nederland is de paternalistische houding, we verkiezen de term 'paternalisme' boven het hard klinkende 'kolonialisme' wat mgr. H. v. d. Burgt zich heeft laten ontvallen. Dit is een algemeen ziekteverschijnsel onder de z.g. hulpverleningsorganisaties in Europa."

¹ ARN 1970, CO (30 mei 1970), Hardjasoemarta aan Raptim Nederland nv, CO (15 juni 1970), Stormans aan Hardjasoemarta, ARIND 1970, DI, Statement uitgegeven door de directievergadering PT Raptim Indonesia, gehouden op zaterdag 13 juni 1970

De impasse was nu compleet! De Indonesische bisschoppenconferentie reageerde door mgr. Van der Burgt als bemiddelaar aan te wijzen met de opdracht om tussen Raptim Indonesie en Raptim Nederland weer een werkbare situatie tot stand te brengen. Na besprekingen in Jakarta, gehouden op 4 tot 6 december 1971 onder voorzitterschap van mgr. Van der Burgt, werd tussen Raptim Indonesie en Raptim Nederland een voorlopige overeenkomst gesloten, waarin de bestaansnoodzaak van de charters werd erkend en werd gestipuleerd dat bij oostwaartse lijnvluchten onder GR de commissie aan de Europese Raptims zou toevallen.¹

Toen deze voorlopige overeenkomst niet werd nagekomen, trad mgr. Van der Burgt in 1973 wederom op als bemiddelaar tussen Raptim Indonesie en Nederland, na een schriftelijk verzoek van Raptim Nederland van 30 oktober 1973. Het dreigement om het gebruik van de naam Raptim aan Indonesie te ontzeggen werd nogmaals herhaald, maar kon niet geëffectueerd worden omdat alle nationale Raptims hiervoor in het geweer moesten komen. De samenwerking bleef stroef verlopen en in de opvattingen van Raptim Nederland berokkende Raptim Indonesia aan Raptim Nederland schade door zich niet aan de voorlopige overeenkomst te houden. Het bestuur van Raptim Nederland hield het nog niet voor gezien en richtte zich op 6 november 1975 weer tot de Indonesische bisschoppenconferentie met het verzoek om – ter voorkoming van misverstanden bij de klanten van Raptim Nederland – de activiteiten van Raptim Indonesia onder een andere naam voort te zetten. Namens de bisschoppenconferentie antwoordde de voorzitter Justinus kardinaal Darmojuwono als volgt: “Mijne heren, In antwoord op uw brief d.d. 6 november 1975, no 1492/TW/yn, willen wij – alle bisschoppen van heel Indonesie die nu in Jakarta aan het vergaderen zijn – u voor de laatste keer meedelen, dat wij niet van plan zijn om Raptim Indonesia te sluiten of de naam van Raptim Indonesia te veranderen, daar Raptim Indonesia ons bezit is en het doel heeft fondsen in het binnenland te werven. In de laatste vijf jaren heeft Raptim Indonesia bewezen dat zij in staat is deze fondsen te krijgen, die de financiële lasten van de bisschoppen verlichten. Wij stellen uw aanbod voor betere samenwerking op gelijke basis zeer op prijs. Wij hopen dat de Kerk en de (Katholieke) gemeenschap in Europa (reeds lang volwassen), ook verheugd zullen zijn met de goede ontwikkeling van de jonge kerk in Indonesie op financieel gebied, en van ganser harte bereid zijn de financiële voordelen op te geven die zij tot nu toe hebben verkregen met het regelen van reizen voor mis-

¹ ARN 1971, CO (29 sept 1971), Stormans aan Justinus kardinaal Darmojuwono, vD (13 dec 1971), Verslag besprekingen 4-6 december 1971, RA, Voorlopige overeenkomst Jakarta 7 december 1971, ARIND 1971, CO (12 nov 1971), De directie van Raptim Indonesia, pater Hardjasoemarta aan Justinus kardinaal Darmojuwono

sionarissen Wij vertrouwen op uw bereidwilligheid”¹

Het bestuur en de directie van Raptim Nederland vroegen nog om advies van mgr Van der Burgt, die met ziekteverlof in Nederland vertoefde. Dat advies kon niet worden gegeven omdat mgr Van der Burgt in juli 1976 in Tilburg overleed.² Gelukkig bleef van beide zijden de wil tot samenwerking aanwezig. Bij de Indonesische bisschoppenconferentie leefde de wens Raptim Indonesia als een organisatie onafhankelijk van Nederland te besturen. Het bestuur en de directie van Raptim Nederland hadden te weinig gevoel opgebracht voor de antikoloniale ressentimenten, die zeker bij de autochtone clerus sterk leefden. Het gevolg hiervan was dat van de inkoopbundeling ten behoeve van de Aziatische markt minder terecht kwam dan was voorzien. De verkoop van het RTS-produkt op deze markt groeide minder snel dan het totaal in de periode 1975-1985.

Ook Zuid-Amerika en met name Brazilië en Argentinië trokken in de periode van internationale expansie van Raptim Nederland de aandacht van de directie. Met de missie in Brazilië waren reeds contacten gelegd, zowel met de provinciaal-overste van de Carmelieten H. Wienk (in 1953) als met T.G. Cloin CSSR, secretaris van de Conferência dos Religiosos do Brasil (in 1959). Hieruit was gebleken dat het in die tijd onmogelijk was op grote schaal vanuit Nederland chartervluchten van en naar Brazilië uit te voeren wegens de restrictieve politiek van de Braziliaanse overheid op luchtvaartgebied. De behoefte aan vervoer was er wel. In een van 22 juni 1957 daterend rapport van de KLM, getiteld *First report on religious missions*, werd vermeld dat er ruim 29 000 missionarissen uit Europa in Brazilië verbleven. Bij een verloffrequentie van eens per tien jaar zou dit een potentiële markt van 5 800 passagiers per jaar betekenen.³

In 1971 pakte de directie van Raptim Nederland de draad weer op. Stori-mans bracht in de eerste week van oktober 1971 een bezoek aan Brazilië en legde contacten met het secretariaat van de Conferência dos Religiosos do Brasil en de directie van de nationale luchtvaartmaatschappij VARIG om een indruk te krijgen van vraag en aanbod op het gebied van transport ten behoeve van de missie. Volgens het secretariaat van de Conferência waren er in 1971 60 000 religieuzen in Brazilië werkzaam, van wie er 36 000 uit

¹ ARN 1975, CO (20 nov 1975), Justinus kardinaal Darmojuwono, voorzitter bisschoppenconferentie, aan Raptim Nederland

² ARN 1973, 1975, 1976, CO (30 okt 1973), Stori-mans aan mgr Van der Burgt, VB (27 nov 1975, 24 febr en 12 aug 1976)

³ ARN 1953, CO (6 juli 1953), J.M. van Wessum aan de leden van de Raad van Bestuur ter toelichting van een tweetal punten voor de vergadering van 10 juli 1953, ARN 1957, 1959, 1960, RA, *First report on religious missions*, 22 juni 1957, CO (27-29 juli 1959), KLM Nederland aan Raptim, CO (20 april 1960), Conferência dos Religiosos do Brasil, pater Cloin aan Raptim Nederland

landen buiten Zuid-Amerika afkomstig waren. Een samenwerking met Raptim zou de Conferência wel willen bevorderen. De noteringen van VARIIG voor chartervluchten lagen echter veel te hoog, deze luchtvaartmaatschappij kon zich dat permitteren, omdat buitenlandse maatschappijen van de Braziliaanse overheid geen vergunning voor charterverkeer konden krijgen.¹ Het duurde tot na 'het chartertijdperk', dat in 1973 als afgesloten moet worden beschouwd, voordat Raptim Nederland mogelijkheden had vervoer op lijnvluchten tegen gereduceerde prijzen naar en van Brazilië te verwezenlijken.

Raptim Nederland deed in een brief van 26 februari 1974 aan Carmelo Cox o.c.m. mee dat missionarissen en zendelingen op de lijnvluchten van de KLM naar en van Rio de Janeiro en São Paulo van gereduceerde tarieven gebruik konden maken, en verzocht hem Raptim Nederland behulpzaam te zijn bij het vestigen van agentschappen in Brazilië. Cox, die de financiële zaken van de Província Carmelitana de Santo Elias behartigde, reageerde enthousiast. Na bezoeken van Storimans en J. de Goederen, die sinds 1964 in dienst van Raptim Nederland was en na het vertrek van Ruygrok verantwoordelijk was voor het vervoer op de ideale markt, werd met ingang van 1 mei 1974 Cox tot agent van Raptim Nederland benoemd. Tevens werden in overleg met hem agenten benoemd in Belo Horizonte en São Paulo. Hij fungeerde bovendien als vertrouwensman van Raptim Nederland in Brazilië. Vanuit Nederland werd een circulaire in het Portugees gezonden naar alle orden en congregaties met de aanbeveling om voor reizen van de bemiddeling van Raptim gebruik te maken.² Het bestuur van Raptim Nederland ontving een brief, gedateerd 31 mei 1974, van de aartsbischop van Diamantina, Dom Geraldo de Proença Sigaud, waarin hij zijn dank betuigde en zijn gelukwensen aanbood voor de vestiging van agentschappen van Raptim in Brazilië.³

In het jaar 1974 werd een uitgebreide correspondentie gevoerd tussen Cox o.c.m. en Raptim Nederland. In een brief van 13 juni 1974 zette hij uiteen op welke wijze de stichting van Raptim Brazilië kon worden uitgevoerd. De brief bevatte tevens de mededeling dat er een begin was gemaakt met een

¹ ARN 1971, CO (30 sept 1971), Storimans aan F. J. H. M. van der Ven, VB (15 okt 1971).

² ARBR 1974, CO (26 april 1974), J. de Goederen aan pater Cox o.c.m., Aantekeningen van H. L. F. M. Storimans 23 maart 1974, CO (27 maart 1974), Pater Cox aan Storimans met als bijlage een in het Portugees gestelde circulaire gedateerd 2 de abril de 1974, DI, Passenger Sales Agency Agreement tussen Cooperatieve Vereniging Raptim Transport Services v.a. en Reverend Carmelo Cox, 1 mei 1974.

³ ARN 1974, CO (31 mei 1974), Arcebispo de Diamantina aan Diretor General da Raptim.



Afscheid in 1972 van M.L.M. Boel Opraem, de eerste voorzitter van de raad van beheer van Raptim België. Rechts op de foto D.A.J.L. Van de Velde, directeur van Raptim België.

reclamecampagne voor Raptim in Brazilië. Op 8 augustus 1974 werd de eerste brief op Raptim-papier, dus niet meer op briefpapier van de Provincia Carmelitana, aan Nederland verzonden waarin Cox vermeldde dat hij de eerste KLM-facturen had betaald. In 1975 werden agenten in Porto Alegre, Manaus en Sabinópolis benoemd. In de laatstgenoemde stad werd dominee Van Eijk aangesteld als agent die de zending in Brazilië vertegenwoordigde. Met gepaste trots meldde Cox op 10 januari 1976 aan De Goederen dat de omzet voor intercontinentale vluchten met de KLM van en naar Brazilië in 1975 een miljoen gulden had bedragen. Dat kwam neer op 500 passagiers. Niet alleen de subsidies op reizen leverden voor de missie baten op maar ook de koersverschillen tussen de Amerikaanse dollar en de cruzeiro, die ontstonden als gevolg van de hyperinflatie in Brazilië.¹

In 1977 waren er in Brazilië tien agentschappen van Raptim gevestigd; de tijd was rijp om serieus de oprichting van Raptim Brazilië te overwegen, een organisatie die als dochteronderneming van Raptim Nederland zou kunnen gaan functioneren. De omstandigheden zaten mee. Het reisagentschap Franstour in Sao Paulo, dat zich ook bezighield met ideëel vervoer, was overgenomen door de Banco Economico en werd voortgezet onder de naam Kontik Franstour. De verantwoordelijke man voor het vervoer met een ideëel doel, Rauwilson Sanches Leite (Raul), had er wel oren naar directeur van een door Raptim op te richten reisbureau te worden. In de bestuursvergadering van Raptim Nederland van 7 juni 1978 werd positief gereageerd op de oprichting van een Agencia de Turismo in Sao Paulo.

Na de nodige voorbereidingen vond op 30 oktober 1978 de oprichting plaats van Raptim Viagens e Turismo Ltda. Als aandeelhouders fungeerden drie carmelieten, te weten de provinciaal-overste Nuño, Constantius Philips en Carmelo Cox. De oprichtingsakte werd ingeschreven bij de Junta Comercial do Estado de Sao Paulo (Kamer van Koophandel) op 18 januari 1979 en er werd een vergunning aangevraagd bij de Embratur, het bureau voor toerisme van het Ministerie van Economische Zaken en Handel van Brazilië. Deze vergunning werd pas op 20 juli 1979 verleend. Raptim Brasil functioneerde toen al ruim een half jaar onder leiding van Raul. Het kantoor in Sao Paulo moest in juni 1979 tijdelijk worden gesloten, omdat een controle namens de Embratur uitwees dat er geen vergunning aanwezig was.² Om greep op de Braziliaanse markt te houden moest de

¹ ARBR 1974, 1975, 1976, co (7 aug. 1974), Cox aan De Goederen; co (2 juni 1975), Raptim Nederland m.b.t. aanstelling agenten in Manaus, Porto Alegre en Sabinópolis; co (10 jan. 1976 en 6 april 1976), Cox aan De Goederen; co (13 april 1976), De Goederen aan Cox; nota bene: Cox gebruikt zijn doopnaam Martinus en nog maar zelden zijn kloosternaam Carmelo

² ARBR 1978, 1979, RA, Verslag bezoek Rio de Janeiro 19-21 mei 1978, 24 mei 1978, co

Raptim-organisatie in Brazilië losgekoppeld worden van de Provincia Carmelitana. Het bestuur van Raptim Nederland nam op 10 september 1979 de beslissing voor 75 procent in het kapitaal van Raptim Brazilië te gaan deelnemen. De overeenkomst die hiervoor nodig was, werd op 20 december 1979 in São Paulo ondertekend.

Hiermede was Raptim Brazilië een volledige dochter van Raptim Nederland geworden en werd Cox als 'gerente delegado' namens de meerderheidsaandeelhouder benoemd. Raul ging functioneren als algemeen directeur. Als vergoeding voor de commissarissen werd een beloning in natura vastgesteld van vijftientwintig retourtickets per jaar naar en van Nederland, waarvan de paters van de Provincia Carmelitana gebruik konden maken. Raptim Brasil kon nu als een Braziliaanse reisorganisatie gaan functioneren. De omzet was ten opzichte van 1975 verdubbeld tot een bedrag van ruim twee miljoen gulden. Voor dit bedrag werden ruim duizend passagiers vervoerd.¹ In 1979 bleek uit de cijfers dat Raptim Brazilië succes had op de markt voor reizen met een ideel doel. Het aantal intercontinentale passagiers bedroeg toen ruim 2 000, wat een omzet van f 4 000 000 betekende.

De belangstelling van Raptim Nederland voor Zuid-Amerika strekte zich ook uit tot Argentinië. Tijdens hun verkenningstochten door Latijns-Amerika in 1974 ontdekten Storimans en De Goederen dat het op 10 december 1958 officieel opgerichte Raptim Argentinië nog floreerde. Ten tijde van het bestaan van Raptim Rome als internationale organisatie was sinds 1960 van Raptim Argentinië weinig meer vernomen en had men van Rome uit ook geen pogingen meer gedaan om Argentinië bij de internationale ontwikkeling van Raptim te betrekken. De exploitatie van Raptim Argentinië was van 1959 tot 1963 in handen van de Confederacion Argentina de Religiosos. Door omstandigheden van wettelijke en economische aard was de Conferencia gedwongen tot liquidatie van de reisafdeling, in casu Raptim Argentinië, over te gaan. De naam Raptim Argentinië werd overgedragen aan E. P. Orcessi, die goed was ingevoerd bij de religieuze instanties en met succes het reisbemiddelingswerk ten gunste van de religieuze gemeenschap in Argentinië voortzette. Tijdens een gesprek met Orcessi, dat in maart 1974 door Storimans en De Goederen werd gevoerd,

(10 juli 1978), Wassing aan Cox, DI, Contrato de constituição de sociedade por quotas de responsabilidade limitada, 30 okt. 1978, co (14 juni 1979), Cox aan De Goederen, ARN 1979, VB (13 maart, 25 april en 14 mei 1979).

¹ ARBR 1979, DI, Specificaties naar aanleiding van de internationale organisatiestructuur van Raptim Nederland BV, 26 nov. 1979, RA, Memo aan Wassing 26 nov. 1979, DI, Instrumento de Nomeação de Gerente Delegado, 4 dec. 1979, Alteração de Contrato Social, 20 dec. 1979, Movimento de venda referente A

werd Orcessi als agent gemachtigd Raptim Nederland te vertegenwoordigen. Hierbij werd de voorwaarde gesteld dat Orcessi de naam Raptim niet meer zou gebruiken. Van deze voorwaarde trok hij zich niets aan, terwijl Raptim Nederland er ook niet toe overging een andere agent in Argentinië te benoemen. Als enige van de nationale Raptims die in de jaren vijftig zijn opgericht, is de naam Raptim in Argentinië niet in handen gebleven van religieuze organisaties, maar was deze organisatie aan een particulier overgedragen. Raptim Argentinië was ook buiten de gemeenschap van Raptim-organisaties gebleven, die door middel van een gentleman's agreement gebonden waren aan bepaalde gedragsregels om te voorkomen dat men elkaar schade zou berokkenen.¹

De tweede nationale Raptim die zich aandiende om door Raptim Nederland te worden overgenomen, was Raptim Canada, die in 1952 op initiatief van de toenmalige directeur mr. J. M. van Wessum, was opgericht. De Canadese aandeelhouder, Entraide Missionnaire, had op 5 oktober 1971 besloten Raptim Canada op te heffen, omdat deze organisatie verlies opleverde en in de opvattingen van de aandeelhouder in onvoldoende mate het belang van de missie in Canada diende. De directeur van de Canadese organisatie, L. Gou, legde aan Raptim Nederland de vraag voor of er belangstelling bestond voor overname. Wassing, die in de bestuursvergadering van 11 november 1971 verslag uitbracht van zijn bezoek aan Canada, wees op het belang van Raptim Canada voor de internationalisering van Raptim Nederland. Hij stelde voor aan Raptim Canada financiële steun te verlenen teneinde daarmee een optie te verwerven op een meerderheidsbelang in Raptim Canada. Raptim Nederland deed het voorstel 51% van het aandelenpakket met een totale waarde van Can.\$ 20 000 van Entraide Missionnaire over te nemen op 1 januari 1974. Tot die datum zou Entraide Missionnaire het financiële risico blijven dragen, maar wel de exploitatie aan Raptim Nederland overdragen. In de bestuursvergadering van Raptim Nederland van 14 januari 1972 deed de directie mededeling dat Raptim Canada met de voorstellen accoord was gegaan. Men was er evenwel nog niet in geslaagd een vervanger voor Gou, die als directeur van Raptim Canada zijn ontslag had genomen, te vinden. Vanuit Nederland werd steun verleend aan de leiding van Raptim Canada.² Ondanks alle moeite die de directie van Raptim Nederland deed, bleef Raptim Canada verliesgevend.

¹ ARN 1974, 1978, 1989, VB (7 maart, 2 mei 1974 en 21 maart 1978), CO (25 okt en 6 nov 1989), Ing. Eduardo E. Woites, Jefe de Promocion y Relaciones Publicas de Raptim Argentina aan Raptim Intercontinental Holding.

² ARN 1971 en 1972, VB (11 nov 1971) VO (12 nov 1971), DI, Memo Raptim Montreal, 11 nov 1971, DI, Analysis Raptim Canada Lte 10 okt 1971, VB (14 jan en 25 febr 1972).

Het bestuur deelde in de ledenvergadering van de coöperatieve vereniging van 10 maart 1975 mee dat Entraide Missionnaire zich zou terugtrekken als belanghebbende in Raptim Canada en de aandelen aan Raptim Nederland ter beschikking zou stellen

Het bestuur van Raptim Nederland overwoog in zijn vergadering van 13 augustus 1975 Raptim Canada te liquideren, maar besloot de beslissing uit te stellen, omdat de directie van Raptim Nederland tot maart 1976 respijt wilde hebben om een definitief oordeel over Canada te kunnen uitspreken.¹ Een onderzoek dat van 16 tot 21 november 1975 werd verricht door P. de Vos, hoofd van de administratie van Raptim Nederland, wees uit dat er door de gebrekkige interne controle sprake was van fraude. In zijn rapport van 26 november 1975 adviseerde De Vos het bestuur Raptim Canada te liquideren. Uit het jaarverslag over het jaar 1975 van Raptim Nederland bv, dat in mei 1976 ter beschikking kwam, bleek dat de financiële situatie van Raptim Canada sterk verslechterd was. Het verlies bedroeg ruim Can \$ 52 000, van welk bedrag bijna Can \$ 14 000 te wijten was aan frauduleuze handelingen. Het gecumuleerde exploitatietekort bedroeg tot en met 1975 bijna Can \$ 98 000.

Hoewel de situatie voor 1976 niet veel uitzicht op verbetering bood, nam het bestuur na rijp beraad, niet helemaal overtuigd van het belang van de voortzetting dat Raptim Canada, toch de beslissing niet tot liquidatie over te gaan. Het bestuur had hierbij overwogen dat het niet in het belang van de doelgroep was om Raptim Canada af te stoten. De gunstige financiële positie waarin Raptim Nederland zich bevond, speelde bij de besluitvorming een rol van betekenis. Met ingang van 1 januari 1976 was Raptim Canada een volledige dochter van Raptim Nederland geworden door overname van de aandelen van Entraide Missionnaire voor een bedrag van Can \$ 600. Er mogelijkheden zouden verbeteren om ook de Engelstalige missie- en zendingsorganisaties te gaan benaderen. Het Canadese bestuur was aangevuld met F. W. Diepen, zoon van het vroegere lid van het bestuur van Raptim Nederland F. J. L. Diepen, en J. A. van Riel, beiden in Canada woonachtig. Het bestuur van Raptim Nederland had voor Canada een beheersvorm gekozen waarbij ingezetenen van dat land deel van het bestuur zouden uitmaken en de directeur van Raptim Nederland als president zou gaan fungeren. Hiermede achtte het bestuur van Raptim Nederland de belangen van zijn organisatie het beste gewaarborgd.

De verkoopactiviteiten moesten worden opgevoerd en ook de verhouding tussen de directie en de commissarissen van Raptim Canada behoefden verbetering. Door de benoeming van een nieuwe directeur in de persoon

¹ ARN 1975 VO (10 maart 1975) VB (13 aug. en 15 okt. 1975)

van mrs. Claude Levèque, die de 1 juni 1977 vertrokken mrs. Barban vervang, krabbelde Raptim Canada enigszins op uit het dal. De directie rapporteerde over Raptim Canada in de bestuursvergadering van 29 september 1977 en constateerde dat op het gecumuleerde verlies reeds tienduizend Canadese dollars was ingelopen. De Canadese commissarissen Diepen en Van Riel werden meer dan voorheen bij het beleid en de dagelijkse gang van zaken van Raptim Canada betrokken. De directie van Raptim Nederland achtte het voor het voortbestaan van Raptim Canada van belang dat naast de omzet voor missie, zending en ontwikkelingswerk ook omzet werd verworven op de zakelijke en toeristische markt. De cijfers over het jaar 1978 wezen uit dat mede dank zij koerswinsten het gecumuleerde verlies was teruggebracht van Can.\$ 81.000 naar Can.\$ 44.000. Er bleef een zorgelijke situatie bestaan, omdat de bedrijfsresultaten exclusief de koerswinsten zowel in 1978 als in 1979 slechts een geringe verbetering te zien gaven. In 1978 bedroeg dit resultaat Can.\$ 3.600 negatief en in 1979 Can.\$ 1.500 positief.¹

Tijdens de bestuursvergadering van 25 februari 1972 werden de internationale ontwikkelingen en verwickelingen aan de orde gesteld. Behalve aandacht voor Frankrijk en België kwam naar voren dat H.J. Piotrowski, de directeur van Raptim Italië, een gesprek wilde met Raptim Nederland over een fusie tussen de Nederlandse en Italiaanse Raptim-organisaties. Het bestuur en de directie van Raptim Nederland hadden daar wel oren naar, omdat Raptim Italië trouw participeerde aan de chartervluchten en de agent met de grootste omzet was van Raptim Nederland. Uit de geconsolideerde resultatenrekening over het jaar 1978 van Raptim Nederland valt af te leiden dat Raptim Italië een omzet had van 10 miljoen gulden (exclusief de omzet als gevolg van het agentschap voor het rrs-produkt). Het aantal passagiers dat bij deze omzet hoorde, bedroeg naar schatting 6000. Piotrowski stelde als voorwaarde dat hij pas dan een gesprek wilde beginnen, wanneer de fusie tussen Raptim België en Raptim Nederland een feit zou zijn. Toen de fusie met Raptim België in 1976 nog niet gerealiseerd was, liet Piotrowski de voorwaarde die hij in 1972 gesteld had, vallen en besprak de mogelijkheden van een overneming met Wassing.

Uit dit gesprek bleek dat Raptim Italië in handen was van een op 13 juni 1961 opgerichte zogenaamde vrije associatie, bestaande uit vijf leden, die hoofdelijk aansprakelijk waren en verplicht waren eventuele winsten uit te keren aan de missionerende orden en congregaties. De leden van de asso-

¹ ARN 1975, 1976, 1977, 1978, 1979, VB (10 maart, 13 aug., 15 okt., 19 dec. 1975, 19 jan 1976, 29 sept 1977); VD (26 nov. 1975), Verslag bezoek Canada; JV 1975 (mei 1976); JV 1978 (23 mei 1979)

ciatie, waarvan een priester deel uitmaakte, voelden zich te oud (vier van hen waren ouder dan zeventig jaar) om de verantwoordelijkheid voor Raptim Italië nog langer te dragen en wilden tot verkoop overgaan.¹ De associatie had geprobeerd de reisorganisatie Raptim Italië over te doen aan de missionerende orden en congregaties. Deze organisaties hadden echter geen belangstelling getoond, omdat zij het op advies van kardinaal Paletti niet gewenst achtten zich met commerciële activiteiten bezig te houden. De associés wilden Raptim Italië voor US \$ 300.000 aan Raptim Nederland overdoen.² Dat bedrag zou dan ter beschikking worden gesteld van de generaal-oversten van de missionerende orden en congregaties.

Zou Nederland hier niet op in willen gaan, dan zou men genoodzaakt zijn Raptim Italie, inclusief de naam, aan een reisbureau in Rome aan te bieden. In de bestuursvergadering van 9 september 1976 van Raptim Nederland werd besloten dat ir. E.F.E. Bongaerts, adviseur van het bestuur, mr. E.T.M. Baron van Voorst tot Voorst, penningmeester, en Th.H.Th. Wassing, directeur, in Rome gesprekken zouden voeren met de leden van de associatie en de directeur van Raptim Italië, H. Piotrowski. De delegatie van Raptim Nederland, die van 1 tot en met 4 maart 1977 Rome bezocht, had drie besprekingen met een vertegenwoordiging van Raptim Italie, bestaande uit A. Demarco sj, vice-voorzitter van de associatie, A. Coltellaci jr., lid, en de directeur H. Piotrowski. De onderhandelingen verliepen stroef. De Italiaanse delegatie bleef vasthouden aan de prijs van US \$ 300.000, welk bedrag bestemd zou worden voor de stichting van een Pater Petrus van Gestelfonds, ter nagedachtenis van de voorzitter van Raptim Rome, die een belangrijke rol had gespeeld in de pogingen om van Raptim Rome uit de internationalisering te bewerkstelligen.

De Nederlandse delegatie onderwierp de beschikbare financiële jaarstukken van Raptim Italie aan een globaal onderzoek en liet zich door een Italiaanse jurist voorlichten op welke wijze de overneming van Raptim Italië het beste kon geschieden met vermijding van juridische en fiscale valkuilen. De onderhandelingen zouden op 5 en 6 april 1977 in Rome worden voortgezet. Volgens een rapport van 7 maart 1977, dat naar aanleiding van de in Rome gehouden besprekingen was opgesteld, zou de Nederlandse delegatie bij hervatting van de onderhandelingen van haar teleurstelling blijk geven door aan Raptim Italie in de komende bijeenkomst het navolgende mee te delen. "Wij hadden het niet voor mogelijk gehouden, dat Raptim Italië met voorbijgaan van de Raptim-doelstellingen bereid zou zijn

¹ ARN 1977, VB (23 nov 1976), bijlage

² ARN 1972 en 1976, VB (25 febr 1972, 9 sept en 11 nov 1976), D1, Raptim Italie, verslag gesprek tussen Piotrowski en Wassing, 29 okt. 1976.

al haar activiteiten met inbegrip van de naam te verkopen aan een zuiver commerciële instelling, hetgeen schade zal berokkenen niet alleen aan Raptim Nederland maar ook aan alle andere Raptim-organisaties die hetzelfde doel onderschrijven Wij hebben daarom node besloten om accoord te gaan met de vraagprijs van US \$ 300 000, waarvan de betaling als volgt zal geschieden ”¹

Het bestuur en de directie van Raptim Nederland voelden zich voor het blok gezet. In de bestuursvergadering van 10 maart 1977 werd beslist dat de onderhandelingen op basis van de in het rapport van 7 maart 1977 gedane voorstellen konden worden voortgezet Het bestuur wilde het belang van missie, zending en ontwikkelingswerk laten prevaleren en de door Raptim Italie in te brengen omzet niet verspelen Tijdens de onderhandelingen, die op de afgesproken data in Rome plaats hadden, werd een voorlopige overeenkomst gesloten in de vorm van een namens beide partijen ondertekende ‘Scrittura Privata’ waarin, behoudens goedkeuring door besturen en directies, werd vastgelegd dat Raptim Nederland zich bereid verklaarde het reisbureau, dat in bezit was van Raptim Italie, te verwerven voor US \$ 300.000 Dit bedrag zou in termijnen worden betaald aan het Pater Petrus van Gestelfonds Tevens zou Raptim Nederland ten behoeve van deze overneming in Italie een vennootschap vestigen Als datum van overdracht kon worden gekozen tussen 1 januari 1977 en de datum waarop Raptim Italie in liquidatie zou gaan, afhankelijk van de wensen van de koper of verkoper

Het rapport dat de Raptim-delegatie op 13 april 1977 aan het bestuur van Raptim Nederland uitbracht, verwierf in de bestuursvergadering van diezelfde datum instemming Nadat de voorzitter, mr. J M van Wessum, geconstateerd had “dat wij Raptim Italia op straat hebben gevonden”, werd de beslissing genomen uitvoering te geven aan de overneming en daartoe de instemming van de ledenvergadering te vragen op een extra vergadering te houden op 10 mei 1977 Tevens had nog een eerste discussie plaats over de gewenste bestuursstructuur van de Italiaanse dochteronderneming De vraag deed zich voor of voor het Canadese model moest worden gekozen, waarin de Nederlandse bestuursleden geen deel uitmaakten van het bestuur van Raptim Canada, of voor een constructie waarbij Nederlandse bestuursleden als lid van de raad van bestuur of raad van commissarissen van een buitenlandse dochteronderneming moesten gaan functioneren ²

¹ ARN 1977 RA, *Bezoek aan Raptim Italie* 14 maart 1977, 7 maart 1977

² ARN 1977, VB (10 maart 1977), DI, *Scrittura Privata* 6 april 1977, VB (13 april 1977), RA, *Bezoek aan Raptim Italie* 4 tot en met 6 april 1977, 13 april 1977

De ledenvergadering van de coöperatieve vereniging, die op 10 mei 1977 werd gehouden, stemde in met de verwerving van Raptim Italie en de oprichting van een besloten vennootschap naar Italiaans recht als dochteronderneming van Raptim Nederland. Bij besluit van de bestuursvergadering van 2 juni 1977 werd het voorstel van de geraadpleegde Italiaanse juristen geaccepteerd om over te gaan tot de oprichting van Raptim Italia srl met een aandelenkapitaal van tien miljoen lires, waarvan drie miljoen zouden worden volgestort. Als Nederlandse bestuursleden van de Italiaanse vennootschap zouden voorlopig Van Voorst tot Voorst, Wassing en Piotrowski functioneren.

Spoedig ontstonden er problemen met de betaling van de belastingen, het afgeven van bankgaranties en de handhaving van het overeengekomen betalingsschema. Met hulp van de Italiaanse rechtskundige probeerde Raptim Nederland met vasthoudendheid tot een overeenkomst te geraken die recht deed aan de mondelinge en schriftelijk gemaakte afspraken. Toen dat maar ten dele lukte, besloot het bestuur zich op advies van de Nederlandse provincie van de jezuïeten, die in de coöperatieve vereniging Raptim Transport Services UA vertegenwoordigd werd door L. van der Drift SJ, tot de secretaris-generaal van de Unie van Generaal-Oversten in Rome, Enrico Systemans SSCC, te wenden. In de aan pater Systemans gerichte brief van 21 september 1977 verzocht het bestuur van Raptim Nederland om bemiddeling van de generaal-oversten bij de problemen die waren gerezen om op basis van de voorlopige overeenkomst tot een definitief contract te komen. Een belangrijk punt was de regeling van de belastingschulden. Tevens wees het bestuur er in die brief op, dat het bedrag dat voor Raptim Italie zou worden betaald afkomstig was uit de overschotten die Raptim Nederland met haar exploitatie van reizen ten bate van de missie verworven had. Het bestuur suggereerde hiermee dat de aan de Unione dei Superiori Generali ter beschikking te stellen inkomsten uit het Pater Petrus van Gestelfonds ten goede moesten komen aan de missionerende orden en congregaties voor reisdoeleinden. De secretaris-generaal van de Unie van Generaal-Oversten liet het bestuur van Raptim Nederland op 29 september 1977 per brief weten dat de generaal-oversten niet wensten te bemiddelen in het conflict dat gerezen was tussen Raptim Italie en Raptim Nederland en dat, indien Raptim Italie dat wenste, de revenuen van het Pater Petrus van Gestelfonds zonder hun tussenkomst aan de missie-organisaties konden worden verstrekt.

A. Demarco SJ, de vice-voorzitter van de associatie Raptim Italie, voelde zich gegriefd door het bestuur van Raptim Nederland, dat zonder zijn medeweten de hulp van de generaal-oversten had ingeroepen om de onderhandelingen, die vast dreigden te lopen, te bespoedigen. Hij gaf hiervan

blijk in een brief van 5 oktober 1977 aan zijn confrater L. van der Drift. In deze brief, die Demarco schreef nadat hij inzage had gehad in de brief van het bestuur Raptim Nederland aan pater Systemans van 21 september 1977, ging hij als volgt in op de inkomsten, die het Pater Petrus van Gestelfonds zou verwerven: "Volgens Raptim Italie kan het geen kwaad de winst te bestemmen voor de nog te ontwikkelen religieuze activiteiten, omdat, indien de gelden van het Pater van Gestelfonds de reizen van missionarissen niet goedkoper zouden maken, het toch alle andere activiteiten van de missionarissen in de missie makkelijker zal maken en bovendien worden de reizende missionarissen toch wel geholpen, zoals tot nu toe ook gebeurd is, door de nieuwe organisatie die het bureau zal overnemen." Half oktober 1977 werden de onderhandelingen met Raptim Italie voortgezet. De nog overgebleven geschilpunten werden uit de weg geruimd, zodat nu Raptim Italia SRL kon worden opgericht en de overname kon worden geëffectueerd.¹

In de bestuursvergadering van 21 maart 1978 werd melding gemaakt van de ondertekening van de benodigde overeenkomsten tussen de associatie die Raptim Italie beheerde en de dochteronderneming van Raptim Nederland, Raptim Italia SRL. Ook het contract dat voorzag in de huur van het pand 17a Via dei Penitenzieri in Rome, dat eigendom was van de orde van de jezuïeten, kon worden verlengd. De eerste gewone aandeelhoudersvergadering vond plaats op 28 februari 1978. Er was toch nog een lange weg te gaan voor alle formaliteiten vervuld waren en er zicht kon worden verkregen op het reilen en zeilen van Raptim Italia in de Italiaanse reiswereld. In het accountantsrapport over het jaar 1978 van Deloitte, Haskins en Sells, dat op 23 februari 1979 werd uitgebracht, werd aan het slot van de accountantsverklaring vermeld: "our work was not sufficient to enable us to express, and we do not express, an opinion on the financial statements referred to above."

De bruto winst bedroeg over het jaar 1978 ruim 49 miljoen lire, tegen de toenmalige koers een bedrag van f 112.000. Het bestuur van Raptim Nederland achtte het nodig dat van de zijde van Nederland administratieve hulp geboden werd. Dit moest met de nodige omzichtigheid gebeuren om de Italiaanse gevoelens niet te kwetsen. De overschrijving van de vergunningen leverde ook nog problemen op. Raptim Italie ontving op 23 maart 1979 een brief van de Questura di Roma, met de mededeling dat Raptim SRL geen vergunning en geen IATA-licentie bezat en daarom de reisbureau-

¹ ARN 1977, VB (13 april, 2 juni, 25 aug. en 25 okt. 1977), CO (12 aug. 1977), A. Coltellacci aan Van Voorst tot Voorst, CO (21 sept. 1977), Bestuur van Raptim Nederland aan E. Systemans SSCC, CO (29 sept. 1977), E. Systemans aan het Bestuur van Raptim Nederland, CO (5 okt. 1977). A. Demarco aan L. van der Drift.



*De oorspronkelijke plaats van Reisbureau Wassing,
Willem Tweestraat 12, Tilburg.*

activiteiten moest staken. De vergunning en licentie werden toen met spoed aangevraagd en op 18 september 1979 verkregen. De met ingang van 1 maart 1979 benoemde adjunct directeur van Raptim Nederland, H. Woltermann, vermeldde in zijn rapport van 1 oktober 1979, waarin hij verslag uitbracht van zijn bezoek aan Rome, dat de vergunningkwestie was opgelost en dat de administratie – met enig voorbehoud – onder controle was. Over de financiële regeling van de betaling van de overnemingsom en de vergoeding voor het gebruik van de vergunning en de IATA-licentie werd in 1980 met de vertegenwoordigers van de associatie A. Demarco sj. en A. Coltellaci, overeenstemming bereikt. De overname van Raptim Italië was tot een goed einde gebracht.¹

Ook Raptim Duitsland, de eerste Raptim organisatie die in 1951 in het buitenland was opgericht, raakte in de problemen. In 1974 klopte het bestuur van Raptim Duitsland bij de directie van Raptim Nederland aan om hulp. Door het overlijden van de directeur J. Knops meende men zonder de hulp van Nederland niet verder te kunnen functioneren. Bestuur en directie van Raptim Nederland deelden in de ledenvergadering van de coöperatieve vereniging van 29 oktober 1974 mee hulp te willen bieden aan Raptim Duitsland. Zij zagen drie mogelijkheden om de continuïteit van Raptim Duitsland te waarborgen: het aanstellen van een vakbekwame manager, het sluiten van een management-contract met Raptim Nederland of de overname van Raptim Duitsland door Raptim Nederland.

In februari 1975 had een gesprek plaats tussen K. R. Holler, secretaris-generaal van de Missio, de in Aken gevestigde missionaire organisatie waaronder Raptim Duitsland ressorteerde, en Wassing, directeur van Raptim Nederland. De laatste kwam met het voorstel een besloten vennootschap Raptim Duitsland op te richten waarin Raptim Nederland voor 51% zou participeren. Hierdoor zou ook de protestantse markt in Duitsland kunnen worden bediend. Toen dit voorstel van Nederlandse zijde op de vergadering van de ledenraad van de coöperatieve vereniging van 10 maart 1975 ter tafel kwam, meldde ds. A. Vos, als lid aanwezig namens de Zendingraad, dat hij een brief had ontvangen van de Deutscher Evangelischer Missionsrat met het verzoek om inlichtingen over Raptim.

Van de zijde van de Missio werd niet meer op het Nederlandse voorstel gereageerd. Door de briefwisseling van Vos met de Missionsrat beseftte de directie van Raptim Nederland dat er bij de zending in Duitsland behoefte bestond om van de vervoersfaciliteiten van Raptim Transport Services ge-

¹ ARN 1978 en 1979 VB(21 maart 31 okt en 19 dec 1978 13 maart 25 april 10 sept en 5 nov 1979) RA Raptim Rome rapporten 1 okt en 26 nov 1979

bruik te maken en benoemde begin 1976 CJMV-Reisen als agent in Kassel Raptim Duitsland was over deze stap van Nederland wel ontstemd, maar ontplooide nauwelijks of geen activiteiten op de protestantse reismarkt. Dit veranderde in 1978, toen G. Edl, als directeur van Raptim Duitsland op bezoek in Nederland, meedeelde dat Raptim Duitsland ook de reismarkt voor de zending zou gaan bedienen. Raptim Duitsland wendde zich met een circulaire van 6 oktober 1978 tot de Duitse zendingsinstituten om haar diensten aan te bieden. Raptim Nederland wilde haar agent in Kassel niet in de steek laten en wist te bewerkstelligen dat Raptim Duitsland zich gedurende anderhalf à twee jaren alleen tot de missie zou beperken en de zending in Duitsland aan CJMV-Reisen in Kassel zou overlaten. Het was dus niet gelukt om Raptim Duitsland aan de Nederlandse Raptim-organisatie te binden, zodat er in Duitsland, evenals in Argentinië, België, Frankrijk en Indonesië twee organisaties onder dezelfde naam hun diensten aanboden op de markt voor ideeel vervoer. Het internationale produkt dat Raptim Nederland aanbood was niet altijd welkom in die gevallen waar een nationale Raptim-organisatie zich in haar bestaan of expansiemogelijkheid bedreigd zag door de lage prijzen die Raptim Nederland door haar macht op de inkoopmarkt kon bieden.

Raptim Nederland presenteerde zich in 1979 als een onderneming met internationale pretenties, die over de gehele wereld op de markt voor reizen met een ideeel karakter haar diensten aanbood. Bestuur en directie meenden dat de structuur van de organisatie hierop moest worden afgestemd. De gedachte ging uit naar de oprichting van een besloten vennootschap, die als holding een aantal werkmaatschappijen zou omvatten. Deze ideeën werden aan de hand van een memo van adjunct-directeur H. Woltermann in de bestuursvergadering van 18 december 1979 besproken. Beoogd werd tevens een fiscaal-vriendelijke oplossing te vinden voor de achtergestelde lening van 1,7 miljoen gulden ten laste van de coöperatieve vereniging. Dit bedrag stond tot 1972 als ledenkapitaal in de boeken van de coöperatieve vereniging en werd in dat jaar omgezet in een achtergestelde lening. Ook moest bij de herstructurering een fiscale eenheid tot stand worden gebracht tussen de onderscheiden bedrijfsonderdelen. Bovendien moest deze gelegenheid worden aangegrepen om de taakverdeling tussen de directieleden vast te leggen en de administratie te moderniseren.¹

¹ ARN 1979, VB (13 maart en 18 dec 1979)

Bij Raptim België was er vanaf 1969 sprake van twee beleidslijnen. In de eerste plaats groei op eigen kracht door het verwerven van klanten behorende tot de missie- en zendingsorganisaties en door de bediening van een clientele die zich ook tot de algemene reisbureaus zou kunnen wenden. De tweede mogelijkheid tot uitbreiding van de activiteiten werd gezien in de vergroting van de omzet door overneming van bestaande reisorganisaties in binnen- en buitenland. In 1969 waren de bedrijfseconomische uitkomsten en de vooruitzichten van Raptim België gunstig te noemen. Na de verliesgevende jaren, die duurden tot 1967, steeg het bedrijfsresultaat van BF 330 000 in 1968 tot BF 722 000 in 1969. De omzet steeg in dezelfde periode van 44 naar 75 miljoen Belgische franken. De vaart zat er goed in. In de vergadering van de raad van beheer van 9 oktober 1969 werd de ontwikkeling van NV Raptim België besproken aan de hand van rapportage van de directeur, D A J L Van De Velde. Als belangrijk punt kwam in deze vergadering aan de orde de mogelijkheid om ook de Eglise Protestante de Belgique van dienst te zijn en de mogelijke opnemering van pasteur A. Vogel in de raad van beheer van Raptim België. Tevens werd vermeld dat voor het jaar 1970 negen chartervluchten voorzien waren, waarvan er vier naar Afrika zouden gaan.¹

Tabel 7 bevat informatie over de ontwikkeling van de omzet gedurende de periode 1970-1979. In deze periode verzesvoudigde de omzet bijna. De grootste stijging vond plaats van 1974 op 1975. Dit was een gevolg van de overname van de reisorganisatie Beltravel, die in Antwerpen en Brussel gevestigd was. Een analyse van het missievervoer die in het jaarverslag van 1977 werd gepresenteerd en waarbij een vergelijking met Raptim Nederland over het jaar 1976 werd gemaakt, wees uit dat Raptim België over de eerste tien maanden van 1977 13 328 missiepassagiers had geboekt, terwijl Raptim Nederland over het jaar 1976, volgens de Belgische gegevens, niet verder kwam dan 9 605 passagiers die voor vervoer tegen gereduceerde prijzen in aanmerking kwamen. Raptim België begaf zich naar voorbeeld van de Nederlandse organisatie op de internationale markt voor reizen met een ideeel doel. Er werden in het buitenland correspondenten en agenten aangesteld, die klanten aanbrachten die van de reducties op de reizen konden profiteren. Agentschappen werden verleend aan Raptim Duitsland, Frankrijk en Indonesië. Volgens de jaarverslagen van Raptim Nederland over de jaren 1976 en 1977 bedroeg het aantal passagiers dat van de lijn vluchten met de door Raptim Nederland bedongen reducties gebruik

¹ ARB 1969, VH (9 okt 1969)

maakte, 9 947 respectievelijk 11 925 Wat het aantal passagiers behorende tot de doelgroep van Raptim betreft lag België dus voor op Nederland

Raptim België was er evenals Raptim Nederland van het begin af aan op uit om zich een sterke positie op de internationale ideale reismarkt te verwerven Naarmate dit beter lukte, kwamen de nationale Raptims van België en Nederland elkaar als concurrenten tegen De internationale expansie van Raptim België werd reeds door directeur Van De Velde ingeleid in een vergadering van de raad van beheer, die op 1 december 1972 plaats had Van De Velde, die was teruggekeerd van een reis naar de Verenigde Staten, maakte gewag van het marktpotentieel dat aldaar aanwezig was voor het vervoer van zendelingen Deze markt kon Raptim België alleen maar bereiken door overname van of samenwerking met reisbureaus die actief waren op de protestantse markt Zo'n reisbureau was Menno Travel Services, gevestigd in New York, dat ook een filiaal in Kinshasa exploiteerde Wilde Raptim België verder internationaliseren, dan zou dat moeten geschieden door overname van reisbureaus en het aanstellen van correspondenten, die de klanten naar de reisbureaus konden verwijzen

Dit in 1972 door de directeur verwoorde beleid werd door de raad van beheer als richtlijn geaccepteerd. Raptim België wilde zich niet alleen manifesteren als reisbemiddelaar en -organisator voor missie-, zendings- en ontwikkelingswerkers, maar ook als algemeen reisbureau op de thuismarkt Hiermee was de instandhouding en vergroting van het vakmanschap van het personeel gediend en werden de winstkansen groter De consequentie van dit beleid was dat Raptim België in 1974 de reisorganisatie nv Beltravel, die vestigingen bezat in Brussel en Antwerpen, van sv Euralco overnam en in 1976 de Zwitserse reisbemiddelaar Mercure Voyages et Transport, gevestigd te Lausanne, kocht De beide overgenomen reisorganisaties werden onder de naam Raptim voortgezet. De vestiging in Antwerpen van Beltravel werd omgevormd tot een volwaardig Raptim-reisbureau onder leiding van mevrouw C Prinsen, terwijl het in Brussel gevestigde reisbureau van Beltravel werd geliquideerd In Zwitserland werd op 10 maart 1976 Raptim Suisse sa opgericht. Als manager van deze organisatie werd F Laute benoemd, die sinds 1965 bij Raptim België in dienst was

De omzet nam niet alleen toe door de autonome groei en de overnemingen Ook de verbetering van de organisatie en de automatisering van de informatieverwerking droeg daartoe bij De omzet per personeelslid steeg van BF 6 miljoen in 1970 tot ruim 16 miljoen in 1979 ¹ In 1977 werd de omzet van Raptim Suisse bij die van de Belgische groep gevoegd, hetgeen

¹ ARB 1971, 1974, 1976 1977, VH (25 jan 1971, 11 jan en 21 maart 1974, 16 jan 1976) JV 1971 en 1977, Toelichting bij de jaarrekeningen

tot een extra stijging van de omzet, vergeleken met het jaar 1976, van ongeveer BF 70 miljoen leidde. Van 1977 tot en met 1979 verzwakte de groei van de omzet, ze bedroeg gemiddeld BF 15 miljoen per jaar, wat in een percentage uitgedrukt van de omzet van 1977, een stijging betekende van zes procent. De besparingen die Raptim België voor haar passagiers, die van gereduceerde tarieven en van de chartervluchten gebruik konden maken, wist te bereiken beliepen over de periode 1970-1979 een bedrag van BF 850 miljoen. De totale netto overschotten over dezelfde periode bedroegen bijna BF 30 miljoen.¹

In de onderhavige periode werden de beheers- en eigendomsverhoudingen bij Raptim België gewijzigd. De aandelen, die op naam stonden van de hogere oversten en eigendom waren van de verenigingen zonder winst oogmerk: de Vereniging der Hogere Oversten van België (ВНОВ) en Vereniging der Vrouwelijke Hogere Oversten van België (ВВНОВ), zouden overeenkomstig een voorstel van de raad van beheer van 24 april 1972 worden overgedragen aan het Comité van Missionerende Instituten (CMI). De raad van beheer formuleerde dit besluit als volgt: "Op 15 mei 1972 te 14.30 uur zal op het Sekretariaat van het CMI een vergadering worden gehouden met de directeur van Raptim België NV als uitgangspunt tot een herstructurering van de Beheerraad van Raptim waarin de missionerende wereld in België massaal zal worden vertegenwoordigd. Nadien zal het CMI contact nemen met de ВНОВ om haar visie bekend te maken. Het ligt in de bedoeling van het CMI, een onafhankelijke sterke commerciële reisorganisatie ten dienste van de missionarissen te maken, waarin zij uiteraard een meerderheid eisen, met als tweede stap het samengaan naar een internationale."² Bij het CMI en de raad van beheer van Raptim België bestond de overtuiging dat een bundeling van het inkoopvermogen tot voordeel van de missie zou strekken.

Om de financiële verhouding die tussen de ВВНО en Raptim België was ontstaan te normaliseren, riep de raad van beheer de hulp in van broeder E. Verbouw, die bij besluit van de raad van beheer van 18 oktober 1972 werd aangesteld als boekhoudkundig raadgever en supervisor. Tevens besloot de raad een voorstel aan de algemene vergadering van aandeelhouders te doen om Verbouw als beheerder aan te stellen, waarmee vakmanschap op het gebied van financiën en administratie aan de raad van beheer werd toegevoegd. Een ondersteuning van het management dat in handen was van de afgevaardigde beheerder Van De Velde, die als directeur van

¹ ARB 1970-1980, VH (17 aug. 1973 en 9 april 1976), JV 1970 tot en met 1979, Balansen en resultaatrekeningen.

² ARB 1972, VH (24 april 1972).

Raptim België functioneerde. In de vergadering van de raad van beheer van 9 maart 1973 werd geconstateerd dat alle financiële geschilpunten met de vHOB waren opgelost. Ter delging van de schuld aan de vHOB werd in het huurbedrag dat Raptim België als onderhuurder en huurder aan de vHOB verschuldigd was voor het pand Koningsstraat 179 te Brussel, een bedrag boven de kale huur opgenomen.¹

Tijdens de vergadering van de raad van beheer die op 17 augustus 1973 werd gehouden, lanceerde Verbouw het voorstel de aandelen die nog op naam stonden van de hogere oversten en in bezit waren van het CMI om te zetten in aandelen aan toonder, om te voorkomen dat door vererving of verkoop de aandelen in handen kwamen van instellingen of personen die de doelstellingen van Raptim België niet onderschreven. Tevens zouden de 650 aandelen ter waarde van duizend Belgische franken per aandeel in zogenaamde maatschappelijke aandelen zonder nominale waarde moeten worden omgezet. Hiermede werd bereikt dat door incorporatie van de reserves in het aandelenkapitaal het aantal aandelen niet behoefde te worden vergroot. Zesendertig van de aandelen bleven op naam staan van de leden van de raad van beheer en de commissarissen van Raptim België. Hiervoor werden voorzieningen getroffen om ervoor te zorgen dat bij aftreden en overlijden de aandelen in handen bleven van de leden van de raad van beheer en de commissarissen. In de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 16 december 1973 werden de voorstellen van de raad van beheer bekrachtigd, waarbij tevens de wijzigingen van de statutaire bepalingen behoorden, nodig voor de herkapitalisatie en de omzetting van de aandelen op naam in die van aandelen aan toonder.

De verhoging van het aandelenkapitaal tot vier miljoen Belgische franken in 1973 werd gemotiveerd met de per brief van 31 juli 1973 door de IATA gemaakte opmerking dat het aandelenkapitaal van Raptim België ter grootte van BF 650.000 in geen verhouding stond tot een omzetcijfer van BF 160 miljoen. De internationale vereniging van luchtvaartmaatschappijen reguleerde niet alleen het prijsbeleid maar bewaakte ook de kredietwaardigheid van de reisorganisaties die gerechtigd waren vliegbiljetten af te geven. De IATA suggereerde een verhoging van het aandelenkapitaal tot twaalf miljoen Belgische franken. Ter dekking van het zakenrisico realiseerde de raad van beheer een borgstelling bij de Kredietbank in plaats van direct tot de gesuggereerde verhoging van het aandelenkapitaal over te gaan.

De verdere verhoging van het aandelenkapitaal tot 15 miljoen Belgische franken door overboeking uit de algemene reserves had pas plaats bij be-

¹ ARB 1972 en 1973, VH (24 febr. en 18 okt 1972, 9 maart 1973).

sluit van de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders op 30 september 1976 De borgstelling was toen overbodig geworden ¹ Gedurende de bespreking van het door de raad van beheer voorbereide voorstel tot herkapitalisatie kwam tevens de samenstelling van de raad aan de orde Men raakte ervan overtuigd dat het lekelement moest worden versterkt, liefst door mensen afkomstig uit het zakenleven in de raad van beheer op te nemen Raptim België had zich immers evenals Raptim Nederland ontwikkeld tot een grote reisorganisatie, waar het commerciële belang van steeds grotere importantie was geworden Deze opvatting gaf de raad van beheer vorm door aan de algemene vergadering van aandeelhouders voor te stellen commissaris F Bertrand beheerder van vennootschappen op te nemen in de raad van beheer Het besluit daartoe werd genomen op 18 maart 1975 Vier jaar later werd op 6 maart 1979 op voordracht van de raad van beheer door de algemene vergadering van aandeelhouders A Bogaert fabrikant te Jabbeke, tot beheerder van Raptim België benoemd ²

De groei van de omzet van Raptim België was vooral te danken aan de activiteiten die de directeur zowel nationaal als internationaal, ontplooiden op de in- en verkoopmarkt Bij de luchtvaartmaatschappijen konden belangrijke prijsreducties ten bate van missie, zending en ontwikkelingswerk worden bedongen Op dezelfde wijze als bij Raptim Nederland werden de financiële voordelen via een solidariteitsfonds, CODEMI (Cooperation Development Mission) genaamd, naar de belanghebbenden geleid Het welzijn van het CMI, als houder van de meerderheid van de aandelen, was voor een deel gekoppeld aan de revenuen die Raptim België opleverde Het commerciële beleid van Raptim België stond er borg voor dat er op de deelmarkt waarvoor deze organisatie in het leven was geroepen, nauwelijks concurrentie in België te duchten viel Op het idealisme en de solidariteit van de missionerende orden en congregaties om Raptim België te laten voortbestaan hoefde nauwelijks een beroep meer te worden gedaan De monopoliepositie van Raptim België op de markt voor ideeel vervoer in het eigen land was bijkans onaantastbaar

Zowel bij de raad van beheer en de directeur van Raptim België als bij het Nederlandse bestuur en de directie bleef het streven aanwezig om tot samsensmelting van de beide organisaties te komen Raptim België had zich na 1965 onder de leiding van Van De Velde ontwikkeld tot een sterke organisatie die als gelijkwaardige partner voor Raptim Nederland gold Naar-

¹ ARB 1973 1976 VH (17 aug 1973) VA (16 dec 1973 en 30 sept 1976) Besluiten Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders 16 dec 1973

² ARB 1975 en 1979 VA (18 maart 1975 en 6 maart 1979) Besluiten Algemene Vergadering van Aandeelhouders

mate de concurrentie op het internationale vlak toenam, werd van beide zijden de behoefte gevoeld weer met elkaar in gesprek te komen, om zo te voorkomen dat een scherpe wedijver schade zou toebrengen aan de doelstelling: het verzorgen van zo goed en goedkoop mogelijk vervoer voor missie, zending en ontwikkelingswerk. Het idealisme dat beide organisaties van het begin af aan had gekenmerkt, mocht niet verloren gaan door een concurrentiestrijd. Zowel in vergaderingen van de raad van beheer in België als bij het Nederlandse bestuur van Raptim werd in 1971 gewag gemaakt van schuchtere toenaderingspogingen op directieniveau.

In de vergadering van het bestuur van Raptim Nederland, die op 17 juni 1971 werd gehouden, kwam een rapport van de directie aan de orde waarin werd gewaarschuwd voor een internationale belangenstrijd tussen België en Nederland. Van De Velde meldde aan de raad van beheer van Raptim België op 1 oktober 1971 dat hij op 23 september 1971 een gesprek had gehad met de directie van Raptim Nederland. Hij was tot de conclusie gekomen dat een fusie tussen beide organisaties wenselijk was. De raad van beheer zag niet direct het voordeel van een fusie in maar was wel voor nauwe samenwerking met de mogelijkheid dat daaruit een fusie zou kunnen voortvloeien. De directeur kreeg toestemming het gesprek met Raptim Nederland voort te zetten.

Het bestuur en de directie van Raptim Nederland bespraken een rapport van de directie van 6 juli 1971 waarin een volledige fusie bepleit werd. De secretaris van het bestuur van Raptim Nederland, mr. J.M. van Wessum, had bezwaren tegen de in zijn ogen te zware topstructuur die in het rapport werd voorgesteld, en zou niet verder willen gaan dan samenwerking binnen een holding met een grote mate van zelfstandigheid voor de landendirecties.¹ Het bestuur van Raptim Nederland sprak zich uit voor het continueren van de contacten op directieniveau. De directies van beide organisaties beschouwden de fusie of in ieder geval nauwe samenwerking als een instrument om het inkoopvermogen te bundelen en zo de luchtvaartmaatschappijen te bewegen lagere prijzen te offeren. Zij werden in dit streven geremd door hun besturen die – hoewel ze dat niet zo duidelijk uitspraken – vreesden dat de voordelen van de pooling door de kosten van de fusie en van een complexere organisatie zouden worden teniet gedaan.

Ter voorbereiding van de vergadering van de beheerraad, die op 25 april 1972 zou worden gehouden, schreef Van De Velde een rapport gebaseerd op een gesprek van 17 april 1972 dat hij met de directie van Raptim Nederland, H.L.F.M. Stormans en Th.H.Th. Wassing, gevoerd had. De conclusie

¹ ARB 1971, VH (1 okt. 1971), ARN 1971, VB (15 okt. 1971); RA, *Memo en Rapport Samenwerking Raptim België-Nederland*, 6 juli, en 8 okt. 1971.

van dit gesprek luidde aldus "De konklusie die wij nu trekken is dat een zelfstandige ontwikkeling van Raptim België en Raptim Nederland in de toekomst onherroepelijk op moeilijkheden zal stuiten, bv door het ontstaan van een Raptim België en een Raptim Nederland agent in het buitenland, een tarievenstructuur waarbij het wellicht voor Kigali/Bujumbura passagiers aantrekkelijker wordt via Entebbe te reizen (.)Voorts via de tariefafspraken met KLM en/of Sabena wordt er automatisch gefiltreerd in elanders werkgebied (Verre Oosten bv.)"¹

Een volledige fusie zou volgens Van De Velde plaats kunnen vinden op fifty-fifty basis. Hij was van mening dat, hoewel omzet en winstgevendheid van Raptim België achterbleven bij die van Raptim Nederland, het bestuur van Raptim Nederland hiermee accoord zou gaan. De organisatie zou een copie van de Nederlandse moeten worden, waarbij in het bestuur leden de meerderheid zouden vormen. In een brief die Storimans op 21 april 1972 aan de Nederlandse bestuursleden zond, maakte hij gewag van de mogelijke weerstand van de kant van de raad van beheer van Raptim België tegen de fusie, en van de herstructurering van de bestuurlijke verhoudingen waar Raptim België mee worstelde.

Aan een bespreking van het fusievoorstel van de directeur kwam de raad van beheer van Raptim België op 25 april 1972 en een reeks vergaderingen daarna niet toe. De financiële en de bestuurlijke wijzigingen die moesten worden doorgevoerd, namen te veel tijd in beslag. Pas op 18 oktober 1972 werd in de vergadering van de beheerraad opgemerkt dat de concurrentie tussen Raptim België en Raptim Nederland zich verscherpte. Men zou elkaar in de toekomst toch moeten zien te vinden! In augustus 1973 had E. Verbouw, als lid van de raad van beheer van Raptim België, een gesprek met het directielid van Raptim Nederland, Th. H. Th. Wassing. Rapportage van dit gesprek in de vergadering van de raad van beheer van Raptim België van 17 augustus 1973 leidde tot de conclusie dat, alvorens tot een fusie over te gaan, Raptim België haar expansiedrang nog een paar jaar alleen moest voortzetten. Zowel in Nederland als in België bleef de gedachte aan samensmelting van de twee organisaties enige tijd rusten. Raptim Nederland maakte moeilijke tijden door en de directeur van Raptim België stopte alle energie in de groei van zijn organisatie.²

Pas in juli 1974 werd de draad weer opgepakt en vond er op de elfde van die maand een gesprek plaats tussen vertegenwoordigers van de leden van de coöperatieve vereniging Raptim Transport Services UA en de raad van

¹ ARB 1972, DI, Voorbereiding vergadering beheersraad, 25 april 1972.

² ARB 1972 en 1973, VH (18 okt 1972 en 17 aug 1973), ARN 1972, CO (21 april 1972), Storimans aan de leden van de Raad van Bestuur.



De groei van Raptim Nederland bracht met zich mee dat ook het reisbureau in Tilburg moest worden verplaatst. Vanaf 1969 is Raptim in Tilburg aan de Heuvelring gevestigd. De opening van het nieuwe reisbureau had plaats op 17 januari 1969.

beheer van Raptim België. De conclusie van dit gesprek was dat fusie tussen de beide Raptims wenselijk was en dat de gesprekken op directieniveau moesten worden hervat. Ten behoeve van het bestuur van Raptim Nederland had Storimans in een rapport van 25 juni 1974 alle fusieargumenten nog eens op een rijtje gezet. Hierbij viel de nadruk op versterking van inkooppositie ten opzichte van de luchtvaartmaatschappijen en de verbetering van de kwantitatieve verhoudingen binnen de staf en de administratie. De totale omzet voor missie, zending en ontwikkelingswerk zou voor de gefuseerde organisatie elf miljoen gulden gaan bedragen.

In de bestuursvergadering van 22 augustus 1974 kwamen bestuur en directie van Raptim Nederland evenwel tot de conclusie dat de fusie met België, hoe wenselijk deze door de directie ook werd geacht, wel eens zou kunnen stranden op het verschil in visie op het beleid. Raptim Nederland was meer internationaal georiënteerd, terwijl België bezorgd was dat de thuismarkt onder te grote internationale ambities te lijden zou hebben. Ook een te voorziene meerhoofdige directie paste niet bij de Belgische opvattingen over de leiding van een organisatie.

Bij geruchten had de directie van Raptim Nederland vernomen dat in de raad van beheer van Raptim België gediscussieerd werd over de mogelijkheid om in de financieringsbehoefte te voorzien door derden, buiten het CMI dat de meerderheid van de aandelen bezat, in het kapitaal van Raptim België te laten deelnemen.¹ Al met al waren de kansen op een fusie niet verbeterd, zeker niet toen de concurrentie op de internationale markt verscherpt werd. Onderhandelingen van Raptim Nederland met Sabena en van Raptim België met KLM werden over en weer geblokkeerd. Raptim België verwierf in 1974 het agentschap van SIAMA² – de reisorganisatie van de ex-medewerker Ruygrok van Raptim Nederland – waarmee Raptim Nederland er voor bestemmingen op het Verre Oosten een concurrent in België bij kreeg. Raptim Nederland benoemde, min of meer als tegenzet, in 1976 ICTAM (een reisorganisatie van de Assumptionisten) tot agent en beroofde daarmee Raptim België voor een deel van de omzet die werd verkregen uit de verkoop van het Raptim Nederland-produkt.

In 1975 vonden er nog wat korzelige briefwisselingen plaats tussen de raad van beheer van Raptim België en het bestuur van Raptim Nederland. Volgens de voorzitter van de raad van beheer van Raptim België, R. Maenen CSSP, trad het bestuur van Raptim Nederland te patriarchaal en te re-

¹ ARN 1974, VD (12 juli 1974). Verslag bespreking tussen delegaties van Raptim België en Raptim Nederland op 11 juli 1974, VB (22 aug. 1974), ARB 1974, VH (5 en 9 okt 1974).

² ARN 1970, 1972. RA *Rapport activiteiten Ruygrok*, 22 april 1970, DI, SIAMA news bulletin 1972.

gentesk op, waardoor een samengaan van beide organisaties werd bemoeilijkt. Het Nederlandse bestuur liet Raptim België weten dat de leiding van Raptim België de Nederlandse organisatie in alle opzichten had gekopieerd en oneerlijke concurrentie bedreef. Het bestuur van Raptim Nederland nam met betrekking tot verdere contacten over een mogelijke fusie een afwachtende houding aan.¹

In 1977 werd er weer toenadering gezocht. De hoofdrolspelers op de internationale reismarkt voor missie, zending en ontwikkelingswerk, de directeuren Van De Velde en Wassing, hadden op verzoek van eerstgenoemde een gesprek gevoerd. Hierover rapporteerde Wassing in een extra bestuursvergadering van Raptim Nederland, die op 10 mei 1977 werd gehouden. Het leek erop dat nu de tijd echt rijp was om de fusie te verwezenlijken. De directeuren stelden voor dat overname van 51% van de aandelen van Raptim België door Raptim Nederland zou moeten plaats vinden. Voorts zouden vertegenwoordigers van de Belgische missionerende orden en congregaties in de ledenraad van de coöperatieve vereniging Raptim Transport Services moeten worden benoemd, het bestuur van Raptim Nederland moest met een Belgische bestuurder, bij voorkeur een leek, worden versterkt en Van De Velde zou gaan functioneren als adjunct-directeur. Wanneer het voorstel van de directeuren zou worden overgenomen, zouden daardoor maandenlange onderhandelingen worden vermeden. Het bestuur vond de voorstellen zinvol en waard om hierover contact op bestuurlijk niveau te leggen.

Op 1 september en op 14 oktober 1977 probeerden bestuurders en directeuren van Raptim België en Raptim Nederland hindernissen uit de weg te ruimen en een procedure vast te stellen om de fusiebesprekingen voort te zetten. De verhouding tussen Raptim België en Raptim Nederland werd in de laatste maand van 1977 echter vertroebeld door de zogenaamde Akerstaff-affaire. Raptim België beschuldigde Raptim Nederland van verregaande nonchalance, zo niet van opzet, door bij de verkoop van een biljet met reductie voor een vlucht Brussel Johannesburg zich niet te hebben vergewist of het een missionaris of zendeling betrof die deze reis boekte. Achteraf bleek dit biljet onder de naam Akerstaff aan een IATA-inspecteur te zijn verkocht, die daardoor een inbreuk op de IATA regels kon vaststellen en Raptim Nederland daarvoor beboette. Door het verlenen van reductie op deze reis was Raptim België hierbij betrokken. Directeur Van De Velde vreesde voor intrekking van de IATA licentie, wanneer Raptim Nederland in herhaling zou vervallen door vluchten vanuit België tegen gereduceerde

¹ ARN 1974, 1975 1976 VB (16 okt 1974, 6 febr en 10 maart 1975, 14 mei 1976), ARB 1975 1976 VH (26 mei 1975 en 24 juni 1976)

prijzen aan te bieden aan passagiers die daartoe niet gerechtigd waren.

Op 19 december 1977 werd het bestuur van Raptim Nederland per brief van de opvattingen van Raptim België in kennis gesteld. Hoewel de directie van Raptim Nederland zijn excuses maakte voor de gemaakte fout, nam Raptim België deze zaak zo hoog op dat de fusiebesprekingen werden afgebroken. Het bestuur en de directie van Raptim Nederland waren van mening dat Raptim België een stok had gevonden om de hond te slaan.¹ Hoewel de verstandhouding tussen Raptim België en Raptim Nederland aanzienlijk verslechterd was, werd er op 29 september 1978 een poging gedaan, in een gesprek tussen een Belgische en Nederlandse delegatie, de fusie-besprekingen weer op gang te brengen. De vice-voorzitter van het Nederlandse bestuur, H. de Vries scj, bracht in de bestuursvergadering van 31 oktober 1978 verslag uit van dit gesprek. In de navolgende vergadering van 21 november 1978 moest het bestuur van Raptim Nederland helaas tot de conclusie komen dat er wederzijds onvoldoende vertrouwen bestond om met de besprekingen verder te gaan. Het bestuur constateerde dat zich tussen de directeuren van beide organisaties een animositeit had ontwikkeld die een hindernis vormde voor een vruchtbare samenwerking. De Belgische raad van beheer kwam in de op 8 november 1978 gehouden vergadering tot de constatering: "Het langdurig diskussieren brengt met zich mee dat Raptim België van verdere samenwerking met Raptim Nederland afziet en dat de heer Van De Velde nu vrij is Raptim België verder te ontwikkelen in het voordeel van onze klanten missionarissen." In de bestuursvergadering van Raptim Nederland van 13 maart 1979 meldde de directeur dat de concurrentie met Raptim Nederland zich steeds verder verscherpte.²

5. Concluderende opmerkingen

Er was een duidelijke parallel te ontdekken tussen de bedrijfsmatige ontwikkeling van Raptim België en Raptim Nederland. Wel was er sprake van een faseverschuiving, omdat Raptim Nederland een pioniersrol had vervuld en alle nationale Raptims aan het Nederlandse initiatief waren ontsproten. De internationale expansie die de Raptimorganisaties in België en Nederland nastreefden, vonden bij de andere Raptims geen navolging.

¹ ARB 1977, VH (9 sept. en 15 dec. 1977); CO (19 dec. 1977), Raptim België aan directie Raptim Nederland, ARN 1977, VB (10 mei 1977); VD (14 okt. en 1 dec. 1977), Verslag bespreking met Raptim België, VB (14 dec. 1977)

² ARN 1978 en 1979, VB (31 okt. en 21 nov. 1978; 13 maart 1979), ARB 1978, VH (19 mei en 8 nov. 1978).

Raptim Duitsland en Raptim Frankrijk hielden zich aan het beginsel dat ze uitsluitend de missionarissen en – wat aarzelend – ook de zendelingen behulpzaam wilden zijn op hun thuismarkt. Raptim Italië was vooral als agent werkzaam voor Raptim Nederland voorzover het charter- en groepsreizen betrof, terwijl Raptim Canada zich een beperkt afzetgebied had verworven onder de Franstalige orden en congregaties. Door toevallige omstandigheden was Raptim Argentinië, die bij de pogingen om in Rome een internationale Raptim-organisatie op te bouwen geen enkele rol had gespeeld en in het vergeetboek was geraakt, in handen van een particuliere reisorganisator gekomen.

Raptim Nederland kwam vooral tot bloei nadat in 1973 het chartertijdperk achter de rug was en op lijnvluchten dezelfde prijscondities konden worden bedongen als bij de charters gebruikelijk waren. De onderhandelingspositie tegenover de luchtvaartmaatschappijen werd versterkt door uitbreiding van het aantal stoelen dat op de inkoopmarkt werd ingebracht. Deze expansie was te danken aan de opbouw van een internationaal agentennetwerk en de overneming van nationale Raptim-organisaties. Raptim Canada en Raptim Italië werden door Raptim Nederland overgenomen. Raptim Nederland nam tevens het initiatief tot de oprichting van Raptim Indonesië en Raptim Brazilië. Raptim Indonesië bleef zelfstandig en Raptim Brazilië kwam als dochteronderneming onder het beheer van Raptim Nederland. Tevens was van groot belang dat de zending werd toegelaten om van de RTS-voorwaarden te profiteren. Raptim België presteerde het om Raptim Nederland in relatief korte tijd naar de kroon te steken. Door overneming van bestaande reisbureaus in België en Zwitserland en door vestiging van correspondenten en agenten in het buitenland, slaagde de Belgische organisatie er in 1978 in, evenals Raptim Nederland, een aandeel op de markt voor reizen met een ideëel doel te bereiken van 10.000 passagiers. De gemiddelde groei per jaar bedroeg voor Raptim Nederland over de periode 1970-1979 14,4%. Het vergelijkbare cijfer voor Raptim België was 21,5%.

Door de toenemende internationale expansie nam de concurrentie tussen de Belgische en de Nederlandse Raptim-organisatie toe. In het buitenland werden twee verschillende produkten onder dezelfde naam op de reismarkt aangeboden. De bereidheid om te gaan samenwerken nam toe. Besturen en directies deden een aantal vergeefse pogingen om een vergaande samenwerking uitmondende in een fusie tot stand te brengen. Men durfde uiteindelijk een fusie niet aan, omdat in de opvattingen van de leiding de persoonlijke en organisatorische hindernissen de fusievoordelen aanmerkelijk zouden verkleinen. In 1979 waren Raptim Nederland en België met een gezamenlijke omzet van 83 miljoen gulden uitgegroeid tot de

belangrijkste Raptim organisaties. Zij vervoerden in dat jaar in totaal 36 000 passagiers die gebruik maakten van de reducties op reiskosten voor missie, zending en ontwikkelingswerk vielen en beantwoordden hiermee het meest aan de oorspronkelijke opzet van een internationaal werkende organisatie met een cooperatief karakter.

De cooperatieve bedrijfsvoering bleef zowel in Nederland als in België behouden in die zin, dat de organisaties die beide Raptim-organisaties in eigendom hadden tevens afnemers waren en de afnemers representeerden. Wel was merkbaar dat het beleid minder dan voor 1970 werd beïnvloed door de cooperanten in Nederland en de aandeelhouders in België, als vertegenwoordigers van de klanten. Een mate van financiële ontkoppeling vond in Nederland zowel als in België plaats. Bij de cooperatieve vereniging Raptim Transport Services werd het ledenkapitaal ter grootte van 1,7 miljoen gulden omgezet in een achtergestelde lening. Bij Raptim België NV was de verhouding tussen de aandeelhouders en het bedrijf zakelijker. Men probeerde zelfs derden, buiten de kring van de missie, te interesseren voor financiële deelneming.

Van perifere, uitdrukkelijk met missie en zending verbonden organisaties was behalve in het eigendomsrecht weinig meer overgebleven. Bij deze ontwikkeling speelde ook een rol dat zowel Raptim Nederland als Raptim België nationale ondernemingen gebleven waren. De missionarissen, zendingen en ontwikkelingswerkers behoorden voor het grootste gedeelte (70 à 80%) tot buitenlandse organisaties, die voordeel hadden van de gereduceerde tarieven, maar niet deelden in de exploitatie-overschotten en geen invloed konden uitoefenen op de Nederlandse en de Belgische leiding. Voor hen had de cooperatieve solidariteit weinig betekenis. Zij lieten zich eerder leiden door de lage prijzen die Raptim noteerde vergeleken met andere aanbieders op de markt.

De besturen en de directies van Raptim Nederland en Raptim België werden gemotiveerd door het idealisme dat inherent was aan missie, zending en ontwikkelingswerk. Het voortbestaan en de rentabiliteit van de Raptim-organisaties werden door hen gezien als instrumenteel voor een hoger doel: de dienstbaarheid aan een ideeel belang. Dat nam niet weg dat verstrengeling van belangen tot wrijvingen leidden wanneer het voortbestaan van Raptim aan de orde kwam. Vooral in Nederland, maar ook in België, koos men voor een duidelijke lijn. Prioriteit werd gegeven aan de ideële doelstelling. Dienstbaarheid daaraan eiste een professionele inbreng van directie en medewerkers, zowel qua vakmanschap als management. Dit was te merken aan het personeelsbeleid en de organisatievorm die gekozen werd om de internationalisering van de activiteiten vorm te geven.

De organisaties van de missie, de zending en het ontwikkelingswerk gingen zich afstandelijker gedragen tegenover de eens als semi-kerkelijke organisatie opgerichte reisorganisatie. Hierdoor verminderde de interne spanning tussen commercie en idealisme. Ook de missie en de zending hadden een ontwikkeling doorgemaakt, waarbij het ontwikkelingswerk en de opbouw van de kerken in de landen die gedekoloniseerd waren, de middelen waren die hun doel dienden. Dit leidde ertoe dat vooral een beroep werd gedaan op de individuele inzet en bekwaamheden van de missionaris en de zendeling. Onderlinge solidariteit raakte op de achtergrond, de solidariteit met de mensen in de ontwikkelingslanden waar men voor werkte nam toe. Dit betekende dat de missionaire instituties vooral uit waren op – voor wat Raptim betreft – het bereiken van maximale besparingen op reiskosten. Het geld dat daardoor overbleef, kon besteed worden aan ontwikkelingswerk en kerkopbouw.



De Witte Pater J.P. Demers regelde sinds 1948 vanuit zijn kantoor in Entebbe (Uganda) de missievluchten. Op 21 januari 1971 kwamen hij en zijn confrater G. Perreault bij de onlusten in Uganda om het leven.

V

Samensmelting en consolidatie 1980-1989

1 *Het fusieprobleem*

IN DE PERIODE DIE DE jaren 1960 tot en met 1979 beslaat, strandden een aantal pogingen om een fusie of nauwe samenwerking tussen de Nederlandse en de Belgische Raptim-organisatie tot stand te brengen. De expansie van beide organisaties ging in de jaren tachtig onverminderd voort. Qua omzet en marktpenetratie werd halverwege deze periode een hoogtepunt bereikt. De naam Raptim was nu voor de gehele wereld een gevestigd handelsmerk voor reizen waarmee een ideeel doel werd gediend. Raptim Nederland had de pioniersfunctie vervuld en claimde in 1981 het 'eerstgeboorterecht' door het gebruik van de naam Raptim ter discussie te stellen. Deze defensieve actie om het naar Nederlandse opvattingen oneigenlijk gebruik van de naam te beperken slaagde niet en leidde zowel van Nederlandse als Belgische zijde tot grotere wederzijdse spanningen.

De commerciële organisaties van Raptim België en Raptim Nederland werden als gevolg van de toenemende vraag naar vervoer verder ontwikkeld. Dit vervoer werd gestimuleerd door de oecumenische gezindheid die was ontstaan tussen missie en zending en de bijdragen die door de missie- en zendingsorganisaties werden geleverd aan ontwikkelingshulp en kerkopbouw. De voorkeur voor samenwerking en fusie tussen de Nederlandse en Belgische Raptim-organisatie nam toe naarmate de werkterreinen elkaar ook geografisch overlaptten. In 1986 werd voorzichtig begonnen elkaars producten op de ideale reismarkt aan de man te brengen. Het vertrouwen dat beide organisaties op deze markt hadden verworven, eiste wel een kwalitatief gelijkwaardige dienstverlening. Op den duur zou samenwerking tot fusie leiden, was de mening van de Belgische en Nederlandse besturen en directies. Toen eind 1986 de Nederlandse directeur Th. H. Th. Wassing overleed, werd tot fusie besloten. Deze werd in 1988 een feit. In dit hoofdstuk volgen we het fusieproces gedurende twee jaar. De samenvoeging van twee organisaties met een verschillende opbouw en cultuur bleek geen geringe opgave. Dit werd nog versterkt door de minder gunstige marktsituatie die zich na 1987 voordeed.

De vier zelfstandige Raptim organisaties in Argentinië, Duitsland, Frankrijk en Indonesië bleven bestaan, ze werkten wel samen met de Nederlands-Belgische combinatie, maar waren toch vooral van betekenis voor hun lokale markt

2 Markt, omzet, winst en bedrijfsontwikkeling

Van 1980 tot en met 1986 steeg het aantal passagiers dat op wereldschaal van de lijndiensten van de luchtvaartmaatschappijen gebruik maakte, van 748 tot 950 miljoen per jaar. In dezelfde periode bedroeg de stijging voor het vliegverkeer per charter 18 miljoen passagiers, in 1980 reisden per vliegtuigcharter 67 miljoen passagiers en in 1986 85 miljoen. Het aandeel van het charterbedrijf in het wereldluchtverkeer, dat in 1975 ruim 12% bedroeg, was in 1986 gedaald tot 8%. De gemiddelde stijging van de totale luchtvaart, berekend naar het aantal vervoerde passagiers over het tijdvak 1980-1986, kwam uit op 3,2%. Het vergelijkbare cijfer voor de KLM bedroeg 3%. Het aandeel van de KLM in het wereldluchtvaartverkeer (exclusief vracht) was in 1986 0,5%, berekend op basis van het aantal vervoerde passagiers. De gemiddelde groei over de jaren 1980-1986 van het aantal passagiers dat gebruik maakte van het gesubsidieerde vervoer van Raptim Nederland en Raptim België, kwam ver uit boven de groei van de wereldluchtvaart en bedroeg 13,4 %¹ (Zie tabel 8).

De penetratie op de reismarkt voor missie, zending en ontwikkelingswerk was in de jaren tachtig nog niet tot een einde gekomen. De voorwaarden waaronder zowel met Raptim België als met Raptim Nederland gereisd kon worden, spraken de passagiers nog steeds aan. De voortgaande internationalisering legde de buitenlandse markten voor Raptim verder open. Aangenomen mag worden dat inkrimping van de markt door vermindering van het aantal missionarissen en zendelingen als gevolg van de vergrijzing, werd gecompenseerd door een grotere behoefte aan vervoer bij ontwikkelingswerkers en door de ruimere verlofmogelijkheden.

De missie en de zending maakten in jaren tachtig een ontwikkeling door die als een 'herbronning' gekarakteriseerd kan worden. In een verslag van de werkdagen, georganiseerd door het Centraal Missionair Beraad Religieuzen en het Centraal Missie Commissariaat in 1983, maakte A. de Groot svd hier melding van. De missionerende orden en congregaties gingen zich meer op de Bijbel oriënteren dan op de kerkelijke organisatie,

¹ Centraal Bureau van de Statistiek, *Statistiek van de luchtvaart 1980 tot en met 1987*, p. 1 tabel 1, p. 2 tabel 2, Pompl, *Luftverkehr* 1989.

waarin volgens De Groot "als doel van de missie uitsluitend op de inplanting van de kerk wordt gewezen" Er had een herwaardering plaats van de functie van de lokale kerken in hun context Steun moest worden verleend aan de culturele, sociale en economische omgeving waarin die kerken functioneerden Tevens werd de nadruk gelegd op het universele karakter van missie en zending De dialoog met andere religies die hieruit voortspoot, kon bevruchtend werken op het missionaire elan ¹

Volgens het weekblad *Time* waren er in 1982 220 000 missionarissen en zendelingen verspreid over de gehele wereld werkzaam ² Bij een verloffrequentie van eenmaal per vijf jaar zou dit betekenen dat er per jaar 88 000 missionarissen en zendelingen op de uit- en thuisreis zouden zijn Zouden Raptim België en Raptim Nederland deze markt bedienen, dan zou dit voor het jaar 1982 inhouden dat met de naar schatting 60 000 passagiers die door beide organisaties hun reizen lieten regelen, een penetratiegraad van 68% bereikt werd Hierbij moet wel worden bedacht dat er zich onder de 60 000 passagiers een aantal bevonden die voor het ontwikkelingswerk op reis waren gegaan en geen directe binding hadden met de kerken Gedurende de jaren 1984-1989 stabiliseerde de ideale markt voor Raptim Transport Services zich op ongeveer 50 000 passagiers per jaar Met de dienstverlening van België aan de Raptim-doelgroep erbij bedroeg dit aantal voor de gefuseerde organisaties naar schatting 89 000 passagiers.

De evolutie van de Raptim organisaties in Nederland en België wordt in de volgende twee paragrafen afzonderlijk beschreven Hier willen we een vergelijking van omzet, rendement en vermogensopbouw geven De bruto winstmarges gerekend naar de omzet waren voor Raptim Nederland en Raptim België, zoals normaal in de reisbranche, gering In Nederland werd een percentage van 1,0 à 1,5% van de omzet als bevredigend beschouwd De Nederlandse organisatie voldeed hier aan, in België lag het percentage lager Tabel 9 geeft nadere informatie Door de winstontwikkeling waren de beide Raptim-organisaties in staat het eigen vermogen op een aanvaardbaar peil te brengen In Nederland werd in 1986 en 1987 een bescheiden dividend uitgekeerd De Belgische aandeelhouder, het Comité van Missionerende Instituten, kreeg uit het exploitatie overschot een kostenvergoeding voor zijn secretariaat Het eigen vermogen van de Nederlandse Raptimorganisatie steeg van 17,5% van het balanstotaal in 1980 tot 59,7% in 1987 Bij Raptim België was de opbouw van het eigen vermogen reeds in de jaren zeventig begonnen Tussen 1980-1987 schommelde het percentage gerekend naar het balanstotaal om de 40% (Zie tabel 10)

¹ De Groot s.v.d., 'Welke beleidsontwikkeling', p. 9-12

² Ostling 'The New Missionary', p. 50

3 *Raptim Intercontinental*

Zoals reeds in het vorige hoofdstuk (paragraaf 3) is uiteengezet, hadden in 1979 voorstellen om tot een herstructurering en reorganisatie van de coöperatieve vereniging Raptim Transport Services UA te komen vaste vorm gekregen. De coöperatieve vereniging beheerde Raptim Nederland NV. Deze vennootschap exploiteerde de reisbureaus in Den Haag en Tilburg en bezat tevens de aandelen van de buitenlandse dochterondernemingen in Brazilië, Canada en Italië. Tevens was er een nauwe organisatorische en bestuurlijke band met de vereniging FOCASA, die reizen voor familieleden en vrienden van missionarissen, zendelingen en ontwikkelingswerkers organiseerde. Het lag voor de hand een juridische structuur te kiezen die internationaal herkenbaar was. De keuze viel hierbij op een besloten vennootschap als holding.

Het bestuur ging in de vergadering van 8 mei 1980 accoord met de herstructurering en de herkapitalisatie zoals voorgesteld door de accountant Van Dien en Co, per brief van 1 april 1980.¹ De financiële, organisatorische en juridische consequenties waren niet gering. In de bestuursvergadering van 1 juli 1980 kwam het bestuur tot overeenstemming over de te volgen gedragslijn bij de herstructurering van de coöperatieve vereniging.²

De ledenraad van de coöperatieve vereniging, die op 8 augustus 1980 bijeenkwam, betuigde unaniem zijn instemming met de plannen tot herstructurering en ging in de vergadering van 28 oktober van dat jaar accoord met de door het bestuur en de directie uitgewerkte voorstellen.³ Deze voorstellen kwamen in grote lijnen op het volgende neer. Er moest worden overgegaan tot liquidatie van de coöperatieve vereniging en tot de oprichting van een drietal besloten vennootschappen, te weten Raptim Intercontinental Holding BV, Raptim Transport Services BV en Raptim Boekhoudbureau BV. Raptim Intercontinental Holding BV had ten doel het behartigen van de belangen van missie, zending en ontwikkelingswerk in ruime zin. Het doel van Raptim Transport Services BV was vervoer bieden aan missionarissen, zendelingen en ontwikkelingswerkers. Het Raptim Boekhoudbureau ging zich bezig houden met administratieve dienstverlening ten behoeve van de Raptim organisaties en voor derden. Tevens werden de statuten van Raptim Nederland NV, in 1958 opgericht, aan de nieuwe situatie aangepast. Deze bestaande naamloze vennootschap werd

¹ ARN, 1980, VB (8 mei 1980)

² ARN 1980 CO (25 juni 1980). Van Dien en Co aan Raptim Transport Services UA, RA. Nota aan de Raad van Bestuur van de CV Raptim Transport Services UA betreffende de toekomstige directievoering in de nieuwe Raptim structuur, 26 juni 1980. VB (1 juli 1980)

³ ARN 1980 VO (8 aug. en 28 okt. 1980)

als besloten vennootschap voortgezet Raptim Nederland bv exploiteerde in de nieuwe situatie de reisbureaus in Den Haag en Tilburg en die van de buitenlandse vestigingen

De door winstinhouding gevormde reserves van de cooperatieve vereniging Raptim Transport Services UA werden omgezet in het gestorte aandelenkapitaal van Raptim Intercontinental Holding bv. Het aandelenkapitaal bedroeg 2 miljoen gulden, waarvan gestort 1,3 miljoen gulden. De aandelen werden – voor ieder 5% – toegewezen aan de orden en congregaties die als oprichters in de stichtingsacte van 1949 stonden vermeld: te weten de Nederlandse Provincie van de Witte Paters van Kardinaal Lavigerie, het R K Zendingen Genootschap van de Congregatie van de Heilige Geest, de Nederlandse Provincie der Paters Jezuïeten, de Vereniging van Missionarissen van Sparrendaal en de Nederlandse Regio van de Congregatie van Mill Hill. De Stichting Samenwerking Nederlandse Priester Religieuzen (SNPR), de Stichting Samenwerking Broeder Congregaties Nederland (SBCN) en de Stichting Samenwerking Vrouwelijke Nederlandse Religieuzen (SVNR), en sinds 1958 lid van de cooperatie waren, kregen ieder 15% van de aandelen toegewezen.

De orden en congregaties die bij deze stichtingen waren aangesloten waren eigenaars van deze aandelen. De in 1970 als leden van de cooperatieve vereniging toetredende protestantse organisaties, de Nederlandse Zendingsraad en de Stichting Oecumenische Hulp aan Kerken en Vluchtelingen, kregen eveneens ieder 15% van de aandelen in de holding toebedeeld. De achtergestelde lening ter grootte van f 1 753 755, waarvan als schuldeisers de bij SNPR, SBCN en SVNR aangesloten orden en congregaties te boek stonden, werd om fiscale redenen omgezet in een winstdelen obligatielening. Tot 1972 stond dit bedrag in de boeken van de cooperatieve vereniging vermeld als ledenkapitaal.

De bestuursleden van de cooperatieve vereniging werden benoemd tot commissarissen van Raptim Intercontinental Holding bv. Wassing ging als directeur van de holding en van Raptim Transport Services bv fungeren, terwijl Woltermann in functie trad als directeur van Raptim Nederland bv en de administrateur, De Vos, als directeur de verantwoordelijkheid voor het Raptim Boekhoudbureau bv aanvaardde.

Het bedrag van de achtergestelde lening, die werd geconverteerd in een winstdelende obligatielening, was gelijk aan dat van het oorspronkelijke ledenkapitaal dat ontstaan was uit winstinhoudingen voor 1972. De raad van commissarissen had zich tegenover de inspecteur van belastingen verplicht voor de obligatielening in 1986 met een aflossingsschema te komen. Het bestuur en de leden van de cooperatieve vereniging Raptim Transport Services UA hadden het ledenkapitaal en dus ook de achtergestelde lening als

kort eigen vermogen beschouwd, waarbij aan de verschaffers van dit vermogen rente ten laste van de winst moest worden vergoed. Bij wijze van compromis was met de belastinginspecteur, die het met de zienswijze van het Raptim-bestuur niet eens was, de constructie van de winstdelende obligatielening overeengekomen. In de aandeelhoudersvergadering van 24 juni 1985 deed de raad van commissarissen het voorstel de obligatielening ineens af te lossen tegen uitgifte van gewone aandelen, die dan tegen de in 1980 afgesproken verdeelsleutel aan het bestaande aandelenbezit van de aandeelhouders zouden worden toegevoegd. In de opvatting van de commissarissen werd zo recht gedaan aan de aard van het destijds gevormde ledenkapitaal. De rechtvaardiging om wederom aandelen om niet aan de protestantse organisaties ter beschikking te stellen was gelegen in de bijdrage die deze organisaties hadden geleverd aan de groei van Raptim.

De orden en congregaties, samenwerkend in SNPR-, SBCN- en SVNR verband, die de formele eigenaars waren van de obligaties, hadden het voorstel van de commissarissen geaccepteerd onder voorbehoud van goedkeuring door hun besturen. Tot teleurstelling van de raad van commissarissen bleek tijdens de aandeelhoudersvergadering van 30 januari 1986, dat de orden en congregaties aangesloten bij de SNPR niet accoord gingen met de omzetting van hun gedeelte van de winstdelende obligatielening, ter grootte van f 907 462,08, in aandelen. Zij wensten via regelmatige aflossingen over het in Raptim geïnvesteerde vermogen te beschikken. De president-commissaris merkte in de commissarissenvergadering van 30 januari 1986 op dat hij dit een miskenning van de doelstelling van Raptim vond.¹ In 1992 is door de SNPR bewerkstelligd dat de winstdelende obligatielening voor tweederde deel alsnog omgezet werd in aandelenkapitaal van Raptim Intercontinental.

De raad van commissarissen stelde bij de herstructurering als eis dat de in de statutaire bepalingen vastgelegde rechten en plichten van de bestuurders van de cooperatieve vereniging over zouden gaan op die van de commissarissen van de holding. Dit betekende dat voor een aantal beleidsbeslissingen vooraf de goedkeuring van de raad van commissarissen nodig was. Op een voorstel van het bestuur van Raptim werd in de vergadering van de leden van de cooperatieve vereniging van 28 oktober 1980 besloten een commissie in te stellen die in gemeen overleg met de notaris de statuten van Raptim Intercontinental Holding bv dusdanig zou redigeren, dat aan de verlangens van de toekomstige raad van commissarissen en de aandeel-

¹ ARN 1985 en 1986 VA (24 juni 1985 en 30 jan 1986), VC (30 jan 1986), CO (21 jan 1986), Secretaris SNPR aan Raptim Intercontinental Holding, CO (11 febr 1986), Raptim Intercontinental Holding aan het bestuur van SNPR.

houders zou worden voldaan Deze commissie, bestaande uit E T M Baron Van Voorst tot Voorst en F W M van der Ven, beiden namens het bestuur, en G Chr Kok en M Leyten cps namens de ledenraad, slaagde in deze opzet, zodat op 17 juli 1981 de oprichtingsakte van Raptim Intercontinental Holding bv voor Nauta Van Haersolte, notarissen te Rotterdam, kon worden verleden Het derde lid van artikel 7 van de statuten, zoals geredigeerd in de oprichtingsakte luidde "De directie is verplicht de aanwijzingen van de raad van commissarissen op te volgen omtrent de algemene lijnen van het te volgen financiële, sociale en economische beleid en van het personeelsbeleid in de vennootschap De directie behoeft de goedkeuring van de raad van commissarissen voor zodanige bestuursbesluiten als de algemene vergadering bij haar daartoe strekkend besluit specifiek omschreven zal vaststellen "

Dit laatste hield in, dat in concreto de directie vooraf goedkeuring van de commissarissen van de holding moest hebben aangaande de begroting, het openen of sluiten van vestigingen, het (ver)kopen en (ver)huren van onroerend goed, het aannemen en ontslaan van topfunctionarissen, wijzigingen in de algemene arbeidsvoorwaarden, overeenkomsten met luchtvaartmaatschappijen in verband met vervoer van de doelgroep, deelneming in maatschappijen en het bepalen van wat voor Raptim aanvaardbaar was, gelet op de grenzen van de ideële doelstelling Alles bijeen een inperking van de autonomie van de directie van Raptim Intercontinental bv, waardoor de raad van commissarissen in feite als een raad van bestuur zou functioneren ¹

Bij de presentatie van de financiële herstructurering en de reorganisatie had de raad van commissarissen tegenover de aandeelhouders, die oorspronkelijk lid waren van de cooperatieve vereniging, benadrukt dat het 'kapitalistische tintje' niet betekende dat Raptim haar ideële achtergronden verloochende Buiten de eigen kring van belanghebbenden bleef Raptim als reisorganisatie zonder winsttoegmerk buiten de publiciteit ² Directie en commissarissen bleven worstelen met de problematiek van de naambekendheid en de bekendheid met de doelstellingen van Raptim op de markt, die deze reisorganisatie vanaf de oprichting bediende In de vergadering van de raad van commissarissen van 20 mei 1984 werd gewag gemaakt van de twijfels die bestonden bij de missionerende orden en congregaties over de ideële aspiraties van Raptim De opvatting was dat Raptim zich te

¹ ARN 1981 VB (17 aug 1981) DI Afschrift ener akte houdende oprichting van de te Tilburg gevestigde besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid Raptim Intercontinental Holding bv 17 juli 1981

² ARN 1981 VC (26 okt en 15 dec 1981)

commercieel gedroeg en dus geen 'eigen' reisorganisatie meer was. Om haar markt te behouden en uit te breiden, moest de betrokkenheid van de klanten die van de faciliteiten van Raptim Transport Services gebruik maakten, worden vergroot. De concurrentie op de reisbemiddelingsmarkt, waardoor tijdelijk voordelen behaald konden worden ten opzichte van het RTS-produkt, verlaagde niet alleen de economische maar ook de ideeële waarde van Raptim Intercontinental. Hier moest van de zijde van Raptim een extra verkoopinspanning tegenover staan.¹

Voor de raad van commissarissen en de directie doemden er nog enige problemen van interne aard op, die niet zo gemakkelijk konden worden opgelost. De buitenlandse dochters, die in de nieuwe structuur onder Raptim Nederland bv ressorteerden, waren van Nederland uit moeilijker te besturen dan aanvankelijk was voorzien. De vrijheid van handelen van de nationale directeuren en de invloed van Nederland op het landelijk te voeren beleid waren hier in het geding. Hier kwam nog bij dat de bestuurlijke verhoudingen tussen Raptim Intercontinental Holding bv, met als directeur Th. H. Th. Wassing, en Raptim Nederland bv, die door het directielid H. Woltermann bestuurd werd, zich nog moesten uitkristalliseren. De raad van commissarissen besprak in zijn vergadering van 1 juli 1980 een nota van Wassing, waarin de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de commissarissen, de directeur van de holding, de directeur van Raptim Nederland bv en de directeur van het Raptim Boekhoudbureau bv nader werden afgebakend.

Wassing was van mening dat onderhandelingen met de luchtvaartmaatschappijen over intercontinentale afspraken met Raptim Transport Services bv gescheiden moesten blijven van het overleg dat de onderscheiden reisbureaus op nationaal niveau met de luchtvaartmaatschappijen voerden, met de activiteiten van Raptim Transport Services was immers het oorspronkelijke doel van Raptim als organisatie die over de gehele wereld de transportbelangen van missie, zending en ontwikkelingswerk waarnam, het best gediend. Wassing wilde zelf de onderhandelingen voeren over de overeenkomsten die internationaal van kracht waren. In zijn opvatting behoorden lokale overeenkomsten tot de competentie van Woltermann en de directeuren van de dochterondernemingen in Brazilië, Canada en Italië.

De commissarissen van Raptim Intercontinental Holding bv onderschreven de visie van Wassing. Ze wilden tevens Woltermann in een opvolgerspositie van de directeur van de holding brengen. Woltermann zou als regel de vergaderingen van commissarissen bijwonen, ook wanneer er geen reisbureau-zaken aan de orde waren. Tevens werd het besluit geno-

¹ ARN 1984 en 1985 VC (20 mei 1984 en 26 nov 1985)

men dat Van Voorst tot Voorst tot president-commissaris van de Italiaanse dochteronderneming zou worden benoemd. Wassing zou dan als commissaris bij Raptim Italië blijven functioneren. Voor Raptim Brazilië en Raptim Canada werd de bestaande structuur gehandhaafd, hetgeen betekende dat namens Raptim Intercontinental Holding bv Van der Ven en Wassing zitting hadden in de raad van commissarissen van de Braziliaanse dochteronderneming en Wassing voorzitter bleef van de Board of Directors van Raptim Canada ¹

De wijziging in de juridische structuur had weinig invloed op het beleid van de Raptim-organisatie in Nederland. Raptim was over de hele wereld een instrument om het belang van missie, zending en ontwikkelingswerk te dienen. Zonder dit belang zou Raptim geen bestaansrecht meer hebben. Naar schatting bestond 85% van de omzet uit vervoer ten behoeve van de doelgroep. Het economisch belang voor deze groep was voor het overgrote deel gelegen in de besparingen op vervoerskosten. Deze besparingen bestonden uit prijsreducties die door de luchtvaartmaatschappijen werden verleend, ze werden via het solidariteitsfonds IFAM met de belanghebbenden verrekend. Bij het charteren van vliegtuigen, zoals dat tot 1974 het geval was, werden de vervoerskosten door Raptim Transport Services berekend en in de vorm van bijdragen aan de passagiers in rekening gebracht. Dat het bespaarde bedrag niet exact kan worden berekend was een gevolg van de verscheidenheid van de tarieven die de luchtvaartmaatschappijen voor lijnvluchten in rekening plachten te brengen. Van iedere vlucht die via Raptim was geboekt, zou dan de alternatieve mogelijkheid moeten worden onderzocht. In de periode 1980 tot en met 1988 maakten gemiddeld 45 000 passagiers per jaar gebruik van het vervoer dat Raptim Transport Services verzorgde. Zou dit vervoer een gemiddelde besparing van f 100 per passagier hebben opgeleverd – hetgeen aan de lage kant geschat is – dan zou de verborgen winst over die periode 40,5 miljoen gulden hebben bedragen ²

De raad van commissarissen besloot in 1987 een dividendbeleid te gaan voeren. Een voorstel daartoe was voorbereid door de commissarissen Van Voorst tot Voorst en Van den Steenhoven. De uitkering van het dividend werd afhankelijk gesteld van de hoogte van het eigen vermogen. Wanneer dit vermogen 50% of meer bedroeg van het balanstotaal, kon een gedeelte van de winst als dividend aan de aandeelhouders ter beschikking worden gesteld. Tevens werd bepaald dat maximaal 30% van de totale netto jaar-

¹ ARN 1980, RA, Nota aan de Raad van Bestuur van de cv Raptim Transport Services v.a. betreffende de toekomstige directievoering in de nieuwe Raptim-structuur, 26 juni 1980, vB (1 juli 1980)

² ARN 1985-1989, IV 1984-1988

winst als dividend mocht worden uitgekeerd. Bovendien werd als eis gesteld dat het dividend moest worden voldaan uit het gemeenschappelijk nettoresultaat van de reisbureaus. Dit voorstel werd in de vergadering van aandeelhouders van 25 juni 1987 goedgekeurd. Het uitgekeerde dividend over het jaar 1986 bedroeg 10%.¹ Naar de mening van de raad van commissarissen kon op deze wijze de rentederving en het risico dat de aandeelhouders liepen op aanvaardbare wijze worden gecompenseerd. Besparingen op de reiskosten en een gezonde financiële positie van de holding bleven voorrang houden.

Het bestuur (nu de raad van commissarissen) en de directie maakten zich op om Raptim Intercontinental Holding bv tot een waarlijk internationale onderneming te doen uitgroeien. De eigendomsverhoudingen en de bestuursmacht bleven zowel in Nederland als in België nationaal. Het beleid van Raptim Intercontinental Holding bv, dat in de periode 1980-1986 vooral gericht was op expansie, werd in zijn concrete uitwerking beheerst door de wedijver met Raptim België, de bescherming van de naam Raptim, de consolidatie van de verhoudingen met de dochterondernemingen in Brazilië, Canada en Italië, de afbakening van de ideale markt en de afspraken met de luchtvaartmaatschappijen. De expansie slaagde zeer wel, enerzijds door de gunstige prijs-prestatieverhouding in commerciële zin, anderzijds door het nog steeds bestaande imago van een organisatie die zich zonder winst oogmerk inzette voor het vervoer van missionarissen, zendelingen en ontwikkelingswerkers, en slechts streefde naar de vergoeding voor de gemaakte kosten.

De omzet van Raptim Intercontinental Holding steeg van bijna f 65 miljoen in 1980 tot f 108 miljoen in 1983. Een gemiddelde stijging van 16,9% per jaar. Van 1984 af daalde de omzet van de Nederlandse groep, enerzijds als gevolg van de verzelfstandiging van Raptim Brazilië, anderzijds door de verlaging van de tarieven door de luchtvaartmaatschappijen. De daling zette door tot en met het jaar 1988, het jaar van de fusie met Raptim België. De omzet stabiliseerde daarna en bereikte in 1989 een niveau van 74 miljoen gulden. De omzet per personeelslid bedroeg in 1989 bijna 1,5 miljoen gulden. Het aantal passagiers dat onder de reductieregeling van Raptim Transport Services viel, onderging een verdubbeling van ruim 27.000 in 1980 tot bijna 54.000 in 1989.²

In de opvattingen van aandeelhouders, raad van commissarissen en directie van Raptim Intercontinental Holding bv, zoals die eerder impliciet dan expliciet blijken uit de verslagen van vergaderingen van commissaris-

¹ ARN 1987, VA (25 juni 1987)

² ARN 1980-1990, JV, 1979-1989

sen en aandeelhouders, werd alleen in Nederland het authentieke Raptim-produkt aangeboden. Een produkt dat berustte op een stelsel van overeenkomsten met luchtvaartmaatschappijen, dat over de gehele wereld van kracht was. De mening had postgevat dat andere Raptims de naam weliswaar voor hetzelfde doel gebruikten, maar daardoor misverstanden veroorzaakten onder de internationale clientèle. Op de lange termijn, zo meende men, zouden de nationale Raptims die niet onder de Nederlandse vlag opereerden, afbreuk doen aan de doelstelling van Raptim, in ieder geval verzwakten zij de positie van Raptim als mondiale organisatie op de inkoopmarkt voor vervoersdiensten tegenover de luchtvaartmaatschappijen. De telkenmale optredende aanvaringen met Raptim België, de incidenten met Raptim Frankrijk en de nog altijd gespannen verhouding met Raptim Indonesië sterkten de Nederlanders in deze opvatting.

In het jaarverslag over het jaar 1984 werd, ter gelegenheid van het zeventiende lustrum van het bestaan van Raptim, een kort historisch expose gegeven van het ontstaan, de ontwikkeling en de werkwijze van de Nederlandse organisatie. Geen woord werd evenwel gewijd aan Raptim België, een organisatie die toch een prominente plaats innam op de markt voor ideeel vervoer en die zich als een concurrent van Raptim Nederland gedroeg. Hoewel van minder belang, werd ook de verhouding tot Raptim Duitsland, Frankrijk, Indonesië en Argentinië niet aan de orde gesteld.¹

De wedijver met Raptim België kreeg na 1980 scherpe kanten. In de vergadering van commissarissen van 12 februari 1981 werd geconstateerd dat Raptim België het reductiesysteem van Raptim Nederland in zijn volle omvang had gecopieerd en daardoor met name in Spanje en later in de Verenigde Staten in staat was de markt voor reizen met een ideeel doel met succes te bewerken. De dreiging dat Raptim België zich ging begeven op de markt voor het vervoer van Amerikaanse zendelingen en de verwarring die op de thuismarkt in België ontstond, omdat daar twee Raptim-organisaties actief waren, bracht Raptim Nederland ertoe Raptim België de naam Raptim te gaan betwisten.²

De concurrentie was verscherpt doordat Raptim België op 14 december 1979 een wervende brief deed uitgaan aan de economen en procuratoren van de missionerende orden en congregaties. Met deze brief werden de missionarissen opgewekt gebruik te maken van het Belgische reisprogramma, waarbij kortingen konden worden verleend van 25 à 50 procent. De Belgische reisorganisatie ICTAM, die agent was voor het produkt van Raptim Transport Services in België, liet het er niet bij zitten. Op 8 januari

¹ ARN 1985, JV 1984 (juni 1985)

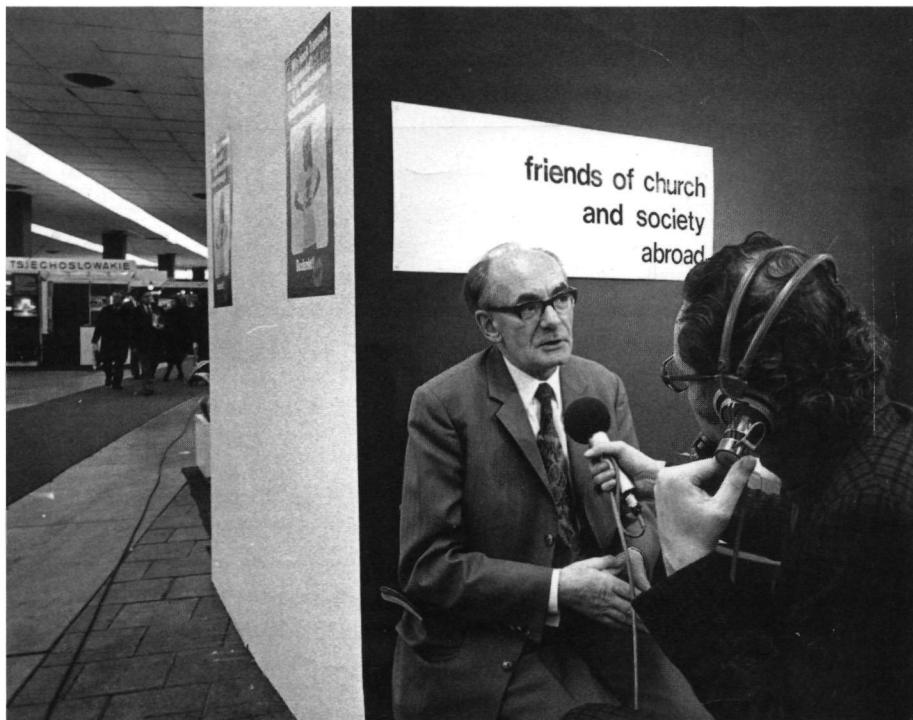
² ARN 1980 en 1981 VB (16 dec 1980), VC (12 febr 1981)

1980 zond ICTAM een brief aan de missionerende orden en congregaties, waarin deze organisaties werd aanbevolen van de diensten van ICTAM gebruik te maken. Er werden reducties op de transportkosten van 10 tot 35% in het vooruitzicht gesteld. ICTAM was de bedevaart- en reisorganisatie van de paters assumptionisten en de afkorting ICTAM stond voor Itinera Christiana Terra Aere Mari. Overigens werd in de folders en de brieven van ICTAM de naam Raptim Nederland niet vermeld, maar wel de stichting IFAM. In een bij de brief van 8 januari 1980 gevoegd rondschrĳven werd het agentschap van Raptim Transport Services als volgt vermeld: "Door een internationale organisatie, die aan de grondslag ligt van het luchtverkeer voor missionarissen tegen voordelige voorwaarden, werden wij aangezocht deze voordelen door te spelen aan onze missionarissen."¹

In de vergadering van 22 mei 1981 besloot de raad van commissarissen de handelsnaam en het logo van Raptim Nederland in de landen van de EEG, Zwitserland, Spanje, Indonesië en de Verenigde Staten te deponeren en een juridisch offensief tegen de Belgische organisatie te openen, waarbij het merken- en octrooibureau Keesom en Hendriks BV te Den Haag werd ingeschakeld. De passage uit het verslag van deze vergadering, die handelde over de procesvoering tegen Raptim België en Raptim Suisse SA, luidde als volgt: "Volgens de heer Keesom is het mogelijk om de registratie van de naam Raptim in Zwitserland door Raptim Suisse SA aan te vechten, doordat wij kunnen aantonen dat Raptim Nederland reeds sinds 1956 via haar agent Baumeler in dat land werkzaam is geweest. Voor wat betreft België geldt, dat wanneer wij kunnen aantonen dat de naam Raptim oorspronkelijk van Nederland afkomstig is (Pater Wouters WP heeft de naam uitgevonden), wij op basis van een in België geldende wet op duidelijke overeenkomstigheden aan Raptim België het recht op de naam Raptim kunnen ontzeggen. De vraag van de Raad van Commissarissen is of dit middel gehanteerd moet worden. Raptim België zal naar verwachting terugvechten. Rekening dient te worden gehouden met mogelijk betrokken raken van congregaties in Nederland en België. De vraag of aandeelhouders om toestemming moet worden gevraagd wordt in verband met het uitlekken van informatie negatief beantwoord. De raad van commissarissen besluit de directie het groene licht te geven voor een eventuele procesvoering."²

¹ ARN 1980 CO (14 dec 1979) Raptim België aan economen en procuratoren van missionerende orden en congregaties CO (8 jan 1980), ICTAM aan missionerende orden en congregaties, Rondschrĳven van ICTAM aan missieprocuratoren (ongedateerd)

² ARN 1981, VC (22 mei 1981)



*Broeder Vincent Oor in een interview over zijn 'geesteskind' FOCASA
(friends of church and society abroad).*

Het proces leverde als uitslag op dat de naam Raptim zowel in België als in andere landen vrijelijk kon worden gebruikt, omdat Raptim Nederland van de oprichting af het voeren van de naam had gedoogd. Het gevolg hiervan was dat Raptim België en Raptim Nederland in hun commerciële optreden nog scherper tegenover elkaar kwamen te staan dan reeds het geval was.¹

De raad van commissarissen en de directie van Raptim Nederland moesten naar verhouding veel energie steken in de 'broederstrijd' met Raptim België. Dit deed overigens weinig afbreuk aan de ontwikkeling van de organisatie en de groei van de omzet, noch in Nederland, noch in België. De directie van Raptim Nederland slaagde in de jaren 1980 en 1981 erin de samenwerkingsvormen ten behoeve van het missie-, zendings- en ontwikkelingswerkvervoer met de luchtvaartmaatschappijen te verbeteren. Het betrof hier vooral de luchtvaartmaatschappijen KLM en Alitalia, die reducties verschaften die in belangrijke mate aan de besparingen op de vervoerskosten bijdroegen. Met de Venezolaanse luchtvaartmaatschappij Viasa kon overeenstemming worden bereikt over de afwikkeling van het noord-zuid-verkeer boven het Amerikaanse continent.

In het jaarverslag over 1981 werd tevens melding gemaakt van het streven naar een eigen Raptim-ticket, dat de presentatie naar buiten en de administratieve afwikkeling ten goede zou komen.² Uit het verslag van de vergadering van commissarissen van 4 september 1982 bleek, dat een eigen ticket voor Raptim Transport Services alleen maar mogelijk was wanneer de status van IATA-carrier kon worden verkregen voor het exploiteren van deelcharters. Al eerder was er melding van gemaakt dat de Rijksluchtvaartdienst Raptim geen eigen ticket kon toestaan, omdat dit kon worden uitgelegd als discriminatie van andere zogenaamde affiniteitsgroepen die speciale tarieven bij de luchtvaartmaatschappijen bedongen.³

In 1985 kwam er tussen de raad van commissarissen en de directie van Raptim Intercontinental Holding en het bestuur van de subsidieverlenende stichting IFAM een discussie op gang over de 'eligibility' van personen en groepen die onder de vervoerscondities van Raptim Transport Services (RTS) zouden kunnen vallen. Raptim had er belang bij de grenzen zo ruim mogelijk te trekken, waardoor mogelijk compensatie gevonden

¹ ARN 1981 en 1982, VC (28 okt. 1981, 13 okt. 1982), ARN 1983 en 1985, DI, Afschrift Arrest Hof van Beroep te Brussel A.R. nr 111/82 19 okt. 1983, CO (28 okt. 1983), D. Lindemans, advocaat, aan Raptim Transport Services BV; RA, Afschrift ongedateerd advies prof Laenen aan Raptim Transport Services toegezonden bij brief van D. Lindemans, advocaat, 13 febr. 1985.

² ARN 1982, JV 1981. (mei 1982).

³ ARN 1981 en 1982, VC (26 okt. 1981, 4 sept. 1982).

kon worden voor de vermindering van het aantal missionarissen en zendingen dat naar de gebieden in de derde wereld wilde reizen. Deze kwestie kreeg een actuele betekenis toen Wassing in de commissarissenvergadering van 20 mei 1985 vermeldde, dat via de agent van Raptim in Salt Lake City de IFAM-aanvaardbaarheid van de Mormonen ter discussie was gesteld. De stichting IFAM diende als solidariteitsfonds te zorgen dat de reducties op de vervoerskosten bij de missie-, zendings- en ontwikkelingswerkorganisaties terechtkwamen. Zij moest er tegenover de luchtvaartmaatschappijen borg voor staan dat de organisaties die een beroep op haar deden, ideale doelen nastreefden.

Het bestuur van IFAM wilde over de grenzen van de 'eligibility' in het algemeen en de aanvaardbaarheid van de Mormonen in het bijzonder tot een samenspraak komen met de raad van commissarissen en de directie van Raptim Intercontinental Holding bv. Op 21 oktober 1985 bleek uit het gesprek dat een vertegenwoordiging van het bestuur van IFAM, bestaande uit de hoogleraar J.J.J. van Dijk, J. Krol msc en D. Scheele, had met de raad van commissarissen van Raptim Intercontinental Holding bv, dat het probleem zich toespitste op de vraag of een groep of een persoon die 'eligibility' wilde verkrijgen al dan niet Jezus Christus en de Bijbel als richtsnoer voor zijn handelen wilde beschouwen.

Raptim noemde reeds sinds 1972 het ontwikkelingswerk in haar statuten, daarmee erkennend dat dit werk als zodanig voldoende was om van RTS-faciliteiten gebruik te mogen maken. Het bestuur van IFAM was wat strenger in de leer, maar was bereid zijn statuten zodanig aan te passen dat als eerste criterium voor het verkrijgen van 'eligibility' het werkzaam zijn voor missie en zending gehandhaafd bleef – waarbij impliciet Jezus Christus en de Bijbel als inspiratiebronnen aanwezig werden geacht. Als tweede criterium werd echter ook arbeid in het kader van ontwikkelingswerk geaccepteerd. Het bestuur van IFAM drong aan op overleg tussen de directie van Raptim en het IFAM-bestuur, met name wanneer het de aanvaardbaarheid van groepen betrof. De commissarissen en de directie van Raptim toonden zich daartoe waar mogelijk bereid, maar wezen erop dat dit zeker bij personen en kleine groepen lang niet altijd mogelijk was. Deze discussie had wel bewerkstelligd dat enerzijds de directie van Raptim nauwlettender toezag op het aanvaardbaarheids-criterium zoals vastgesteld door Raptim Transport Services, en anderzijds het bestuur van IFAM zijn grenzen wat verruimde. Hiermee was het belang van beide organisaties gediend.¹

Raptim Intercontinental Holding bv, de buitenlandse dochters en de agenten bundelden steeds hun vervoersbehoeften binnen Raptim Trans-

¹ RN 1985, vc (20 mei en 21 okt 1985)

port Services, waardoor zij reducties genoten bij de nationale luchtvaartmaatschappijen van Nederland en Italië die over de hele wereld geldig waren. Voor de reisbureaus in Nederland en in het buitenland (Brazilië, Canada en Italië) gold echter geen verbod om ook lokale afspraken met luchtvaartmaatschappijen te maken, wanneer deze een betere prijs-prestatieverhouding opleverden dan het RTS-produkt. De felle concurrentie op de transportmarkt leidde steeds vaker tot mogelijkheden om lokaal geldelijke voordelen te behalen. Deze activiteit van de reisbureaus ging in dat geval ten koste van de omzet van Raptim Transport Services. Dit verschijnsel leidde tot een zekere interne spanning.

In de jaren tachtig was Raptim Intercontinental Holding voor Nederlandse begrippen uitgegroeid tot een zeer grote reisorganisatie, die vóór de fusie met Raptim België in 1987 een omzet haalde van f 74 000 000. De directeur van Raptim Intercontinental Holding bv was opgenomen in de club van grote organisaties op het gebied van het reiswezen in Nederland, zoals Lissone Lindeman, Holland International en Arke. Zo'n plaats in de reisbranche schiep ook verplichtingen. Raptim had lang gearzeld zich bij een branche-organisatie aan te sluiten. De herinnering aan de niet bepaald vriendelijke bejegening door de branchegenoten in de jaren vijftig speelde een rol, naast de pragmatische houding van directeur Wassing. Deze zag, gelet op de positie van Raptim binnen de reiswereld, weinig voordeel in een belangenorganisatie als de Algemene Nederlandse Vereniging van Reisorganisaties (ANVR). In de commissarissenvergadering van 26 oktober 1981 deelde de directeur van Raptim Nederland bv, Woltermann, mee dat Raptim zich als lid van de ANVR had aangemeld. Naar zijn mening kon Raptim zich niet langer als een buitenbeentje gedragen. Het lidmaatschap van de ANVR bewees voor het publiek te maken te hebben met een vertrouwd handelsmerk in de reisbemiddeling. De president-commissaris maakte wel een opmerking over het onverwachte van de aanmelding, hij vond dat de commissarissen vooraf in zo'n belangrijke beslissingen gekend hadden moeten worden.¹

De reisbureaus in Den Haag en Tilburg en de buitenlandse dochterondernemingen functioneerden tevens als agent voor Raptim Transport Services. Naarmate zich op de thuismarkt een grotere behoefte aan ideeel vervoer manifesteerde, was er sprake van groei naar evenredigheid met die van Raptim Transport Services. Raptim Brazilië en Raptim Italië waren de grote groeiers, terwijl Raptim Nederland bv en Raptim Canada achterbleven. Directeur Woltermann van Raptim Nederland bv had niet alleen te maken met geringe marges in de reisbureausector als gevolg van de con-

¹ ARN 1981, VC (26 okt 1981)

currentie in deze branche, maar moest ook voor de buitenlandse vestigingen het organisatorisch en bedrijfseconomisch beleid vorm geven. Dat bleek geen eenvoudige zaak. De problemen concentreerden zich rondom Raptim Canada en Raptim Brazilië.

De vraag of Raptim Canada moest blijven voortbestaan, kwam met een zekere regelmaat als discussiepunt in de vergaderingen van commissarissen ter tafel. In de vergadering van 26 oktober 1981 werd op basis van een rapport van Woltermann besloten, bij de voortzetting van Raptim Canada het belang van het vervoer dat werd gegenereerd via Raptim Transport Services, zwaar te laten wegen. Wel werd hierbij gesteld dat het geaccumuleerde verlies over het jaar 1982 met maximaal Can \$ 30 000 mocht stijgen. Indien dit bedrag werd overschreden, moest tot liquidatie worden overgegaan. Uit de rapporten die de commissarissen ter beschikking hadden in de vergaderingen van 21 februari en 5 mei 1983 was gebleken, dat het verlies over het jaar 1982 beneden het door de commissarissen aangegeven bedrag was gebleven. Het totale verlies over de afgelopen jaren bedroeg per 1 januari 1983 echter Can \$ 230 000.¹ Ondanks dat de verliezen in Canada fors opliepen en in 1986 reeds Can \$ 500 000 benaderden, werd Raptim Canada gehandhaafd. Voor de commissarissen en de directie golden daarbij twee overwegingen: de bijdrage die Raptim Canada bleef leveren aan het vervoer met een ideeel doel en de strategische positie ten opzichte van Raptim België. De Belgische organisatie had in Canada een vestiging geopend en beconcurrerde hiermee Raptim Canada.

Raptim Brazilië ontwikkelde zich voorspoedig en leverde een belangrijke bijdrage aan het RTS-vervoer. De omzet per maand in Amerikaanse dollars overschreed in mei 1983 voor het eerst de grens van 1 miljoen, terwijl die voor het gehele jaar 1983 6 miljoen dollar bedroeg. Het aantal passagiers dat onder voorwaarden van Raptim Transport Services vloog, bedroeg dat jaar 4300. Wel moet worden opgemerkt dat de omzet per personeelslid naar Europese maatstaven gerekend laag was en niet veel meer dan f 500 000 bedroeg. Mede daarom werd er op de activiteiten van het reisbureau verlies geleden, deze verliezen werden gecompenseerd door rentewinsten en winsten die het gevolg waren van koersfluctuaties. In het jaar 1983 waren de vestigingen van Raptim Brazilië in Rio de Janeiro, Sao Paulo, Salvador en Bele Horizonte operationeel. In totaal waren er 25 medewerkers in dienst.²

¹ ARN 1983 VC (21 febr. en 5 mei 1983) en bijlagen

² ARN 1983 en 1984 RA. *Nota betreffende Raptim Brazilië*. Enkele punten naar aanlei-

M Cox oarm, die met zijn confraters Nuño en Philips 25% van de aandelen in Raptim Brazilië bezat, was de stuwende kracht achter de groei en bloei van deze reisorganisatie. Omdat de opvattingen over het te voeren beleid in Brazilië nogal afweken van die waaraan Raptim in de Europese context gewend was, bleven spanningen niet uit. Het was niet verwonderlijk dat Cox herhaalde malen in botsing kwam met de Nederlandse leiding omdat hij vond dat er te weinig respect werd opgebracht voor het pionierswerk van de Provincia Carmelitana. Cox en met hem de andere Braziliaanse aandeelhouders waren van mening dat een grotere invloed op het beleid van Braziliaanse zijde noodzakelijk was. Dit zou betekenen dat de Provincia Carmelitana in plaats van 25% over 49% van de aandelen moest beschikken. De Provincia was bereid om de aandelen in Raptim Brazilië van Raptim Intercontinental Holding bv te kopen en bij aankoop af te zien van de 25 'free tickets' per jaar ter waarde van f 80 000.

Uit het verslag van de commissarissenvergadering van Raptim Nederland van 27 juni 1983 bleek, dat men in Nederland niets voelde voor vermindering van het belang in Brazilië. Gelet op het in Nederlandse ogen eigenmachtig optreden van Cox inzake het vestigingsbeleid in Noord- en Zuid-Brazilië, waren de Nederlandse commissarissen van mening dat de bestuurlijke greep op Raptim Brazilië te veel zou verslappen. Cox was bij het vestigingsbeleid en de bemanning van de vestigingen uit op het scheppen van werkgelegenheid en stelde stelde daarbij in enkele gevallen het sociale belang van de Raptim organisatie in Brazilië voorop. De 'vierkante' houding van Nederlandse zijde werd door Cox opgevat als een teken van wantrouwen ten aanzien van zijn beleid, dat in de eerste plaats gericht was op de bevordering van het ideale vervoer en zich tevens de bestrijding van de armoede ten doel stelde door werk en opleiding te bieden in de reisbranche.

De teleurstelling van Cox werd nog vergroot door een pijnlijk misverstand. In een bespreking van de raad van commissarissen van Raptim Intercontinental Holding, op 3 juli 1984 met hem in Nederland gearrangeerd, bleek dat de afspraak om de free ticket-regeling te laten vervallen, op 13 juli gemaakt, op 17 augustus daaraanvolgend was geëffectueerd. Als tegenprestatie zou de Provincia Carmelitana het door Raptim Brazilië gekochte kantoorpand in São Paulo tegen de oorspronkelijke prijs in Cruzeiros terug kunnen kopen. Dit was door Cox niet goed begrepen. Hij was blijven uitgaan van de veronderstelling dat de afspraak tevens inhield, dat ook de aandelenverhouding op 49% voor de Provincia en 51% voor Raptim Intercontinental Holding bv zou worden gebracht. Op de lange duur zou

ding van het bezoek van de heer Woltermann, 15-20 aug. 1983, jv 1983 (juni 1984)

de ticket-regeling dan door de mogelijke inkomsten uit dividend worden gecompenseerd¹

Cox kon maar niet begrijpen, waarom de raad van commissarissen van Raptim Intercontinental Holding bv zo weinig begrip opbracht voor zijn idealisme en koopmanschap in een land zo groot als een werelddeel, een land waarvan hij als geen ander de zakelijke en sociale verhoudingen kon beoordelen. De commissarissen in Nederland waren evenwel beducht dat een vermenging van doelstellingen van de Provincia Carmelitana en die van Raptim Intercontinental de financiële en zakelijke positie van Raptim als mondiale organisatie schade zou berokkenen.

Cox gaf in 1983 te kennen dat hij zich meer wilde gaan wijden aan sociaal werk in Brazilië en ook meer tijd wilde vrijmaken voor zijn functie als econoom van de Provincia Carmelitana. Hij wilde wel als aandeelhouder toezicht blijven houden op Raptim Brazilië en nauw betrokken blijven bij het te voeren beleid, maar geen leidinggevende functie meer bekleden. Ook de commissarissen en de directie van Raptim Intercontinental Holding bv en van Raptim Nederland bv voelden voor het aanstellen van een directeur. Hij zou de Braziliaanse verhoudingen goed moeten kennen en moeten kunnen inspelen op het Nederlandse verlangen het beleid dat Raptim Intercontinental wenste, vorm te geven. Gedacht werd aan een Nederlander die in Brazilië in het bedrijfsleven werkzaam was. Zonder al te actief te zijn in de werving van een directeur voor Raptim Brazilië probeerde de directie in Nederland op informele wijze contact te leggen met mensen die deze functie eventueel zouden ambieren.

In het jaar 1983 bleek aan de raad van commissarissen van Raptim Intercontinental Holding bv dat er tussen de directeuren, Wassing en Woltermann, door omstandigheden van organisatorische en persoonlijke aard, een gespannen sfeer was ontstaan. In de vergadering van commissarissen van 5 september 1983 werd een commissie ingesteld, bestaande uit de commissarissen H. de Vries, F.W.M. van der Ven en A.G. Verhoef. De commissie moest een onderzoek instellen naar de aard van de spanningen in de top en voorstellen doen om de samenwerking tussen Wassing en Woltermann te verbeteren. Het bleek de commissie weldra dat het verschil in de stijl van leidinggeven en het organisatorisch functioneren tot conflict-situaties had geleid. Ondanks de persoonlijke kwaliteiten van de directeuren en hun grote mate van betrokkenheid bij de doelstellingen van Raptim, moest worden gevreesd dat een directe en persoonlijke samenwerking moeizaam zou blijven. Na rijp beraad viel, in overleg met Cox, de beslis-

¹ ARN 1983 en 1984, VC (27 juni, 13 juli en 17 aug. 1983, 3 juli 1984), RA *Nota Raptim Brasil*, 2 aug. 1984

sing Woltermann te benoemen tot directeur van Raptim Brazilië, waardoor aan de wens van Cox om Raptim Brazilië "op grotere afstand te willen besturen" tegemoet kon worden gekomen

In een bespreking tussen de raad van commissarissen en de directeuren Wassing en Woltermann werden hierover op 24 april 1984 afspraken gemaakt. Tevens zou dan van Nederlandse zijde een gedelegeerd commissaris van Raptim Brazilië worden aangewezen, in welke functie Van der Ven in de commissarissenvergadering van 3 juli 1984, waar ook Cox aanwezig was, werd benoemd.¹ Woltermann heeft in Brazilië nauwelijks kunnen functioneren. Wegens ziekte moest hij met zijn gezin reeds in oktober 1984 repatriëren.

Uit een verslag van de vergadering van aandeelhouders van Raptim Brazilië van 20 augustus 1984 en een gesprek van Cox met Wassing op 20 oktober daaraanvolgend, waarover de heer Wassing aan de raad van commissarissen van Raptim Intercontinental Holding bv rapporteerde, kon worden afgeleid dat het beleid dat Raptim Brazilië wenste te voeren, niet strookte met de Nederlandse opvattingen. Het betrof hier vooral het personeels- en vestigingsbeleid. Op advies van de directeur besloot de raad van commissarissen op 22 oktober 1984 om 75% van de aandelen van Raptim Brazilië, die in het bezit waren van Raptim Intercontinental Holding bv, tegen de verwervingsprijs te verkopen aan de Provincia Carmelitana in Rio de Janeiro. Verdere afronding van de verzelfstandiging van Raptim Brazilië vond plaats in de vergadering van de raad van commissarissen van 17 december 1984. Aan Cox, in zijn functie van algemeen directeur van Raptim Brazilië, werden per brief van 11 april 1985 de voorwaarden bevestigd die Raptim Intercontinental Holding bv aan de overdracht van de aandelen had verbonden.

Deze voorwaarden hielden in dat Raptim Brazilië de afspraken van Raptim Transport Services niet zou doorkruisen door overeenkomsten met luchtvaartmaatschappijen aan te gaan van dezelfde strekking, dat geen lokale kortingen op de vluchten zouden worden verleend zonder toestemming van de hoofdkantoren van de desbetreffende luchtvaartmaatschappijen, en dat er met Raptim België of enige daaronder ressorterende onderneming geen commerciële afspraken zouden worden gemaakt.²

Op 4 december 1985 stuurde Cox een telexbericht naar Nederland,

¹ ARN 1983 en 1984, VC (5 sept 1983, 20 febr., 9 april en 3 juli 1984), VD (3 juli 1984), Cox, Wassing en Woltermann, Kort verslag van de bespreking tussen de commissarissen van Raptim Intercontinental Holding bv.

² ARN 1984 en 1985, VC (22 okt en 17 dec 1984), RA, Notitie ten behoeve van de bespreking met M. Cox, 14 okt 1984, CO (11 apr 1985), F.W.M. van der Ven en Th.H.Th. Wassing aan Cox en Philips, CO (4 dec 1985), Telexbericht aan Raptim NL van M. Cox.

waarin hij de Nederlandse voorwaarden bevestigde en bovendien verklaarde dat Raptim Brazilië geen filiaal in het buitenland zou openen en Raptim Nederland geheel zou vrijstellen om eventuele schulden en tekorten van Raptim Brazilië te betalen. Vanaf 1 januari 1985 kon Raptim Brazilië, rekening houdend met genoemde restricties, een eigen beleid voeren. Cox streefde ernaar de missie-, zendings- en ontwikkelingswerkers in geheel Zuid-Amerika via Raptim Transport Services te gerieven. In 1986 nam hij tevens het initiatief om met Raptim België en Raptim Nederland aan de onderhandelingsstafel plaats te nemen, omdat het hem verdroef dat de twee grootste Raptims die internationaal werkzaam waren, elkaar beconcurrerden. In zijn opvattingen zou Raptim Brazilië als 'Dritte im Bunde' met Raptim België en Raptim Nederland een fusie kunnen aangaan.¹

De derde buitenlandse dochter van Raptim Nederland bv, Raptim Italië, maakte een voorspoedige groei door; de inkomsten uit commissies stegen van ruim 1 miljoen gulden in 1980 tot 1,8 miljoen in 1989. Het management van Raptim Italië wist bovendien de kosten goed in de hand te houden, zodat het jaarlijkse overschot gedurende jaren 1980-1988 minstens 100.000 gulden bedroeg. In de jaren 1982 en 1983 werden uitzonderlijk goede resultaten behaald: het overschot lag in die jaren tussen de 400.000 en 500.000 gulden. De gunstige voorwaarden die Raptim Transport Services bv bij Alitalia had weten te bedingen en de efficiency die bereikt kon worden omdat Raptim Italië bijna uitsluitend gericht was op de luchtvaart, hadden tot deze gunstige resultaten geleid. Na 1984 werd de concurrentie in de reisbemiddeling heviger, waardoor de rentabiliteit daalde. In 1989 werd toch nog een resultaat op de exploitatie van de reisbemiddeling gehaald van 170.000 gulden.²

In bestuurlijke zin waren er nog wat problemen te overwinnen. In de bestuursvergaderingen van Raptim Nederland van 18 december 1979 en 7 februari 1980 werd reeds over de bestuursstructuur van de dochterondernemingen gediscussieerd. Het werd van belang geacht dat de moederonderneming vertegenwoordigd was in het bestuur van een dochteronderneming in het buitenland, zodat de bestuurlijke betrokkenheid bij het beleid gewaarborgd bleef. Men sprak tevens de wens uit dat bij Raptim Italië Italianen of Nederlanders die goed van de Italiaanse toestanden op de hoogte waren, deel van het bestuur zouden gaan uitmaken. In de vergadering van 7 februari 1980 werd besloten dat de Board of Directors in Italië voorlopig alleen bemand zou worden door Van Voorst tot Voorst en Was-

¹ ARN 1985, VC (9 sept. 1985).

² ARN 1981-1990, JV 1980-1989.

sing Na de herstructurering die in 1980 haar beslag kreeg, zou een definitieve bestuurlijke regeling voor Raptim Italie worden getroffen ¹

In 1980, het jaar dat Raptim Italie haar vijftiengtarig jubileum vierde, werd V Caramanna op 1 september 1980 tot opvolger van H Piotrowski benoemd ² Van 1955 tot 1969 was Piotrowski zowel directeur van Raptim Rome als Raptim Italie geweest Toen de internationale activiteiten die werden uitgevoerd onder de naam Raptim Rome in 1969 werden gestaakt, bleef de reisbemiddeling op de Italiaanse markt, waartoe ook de vertegenwoordiging van Raptim Nederland hoorde, ten behoeve van het missie-, zendings- en ontwikkelingswerkvervoer, in handen van Raptim Italie Piotrowski was vanaf 1955 aan Raptim Italie verbonden Ter gelegenheid van het vijftiengtarig jubileum van Raptim Italie en haar directeur werden bestuur en directie van de coöperatieve vereniging Raptim Transport Services UA alsmede de directeur en het voltallige personeel van Raptim Italie door paus Johannes Paulus II op 15 februari 1980 in audientie ontvangen De korte toespraak, die de paus tijdens de audientie hield, beëindigde hij als volgt "Als een vader moedig ik u dan ook aan om met grote inzet voort te gaan op de weg die gij 25 jaar geleden bent ingeslagen Dit zal ongetwijfeld veel vrucht dragen, indien gij steeds deze geestelijke dimensie met de u eigen technische vaardigheid tracht te verbinden Laat het ene niet zonder het andere zijn, om niet het risico te lopen u louter tot goede bedoelingen te beperken of u in een zuiver profane onderneming om te zetten " *L'Osservatore Romano* van 16 februari 1980 bracht op de voorpagina in extenso de toespraak die de Paus had gehouden ³

De omzetting van de coöperatieve vereniging in Raptim Intercontinental Holding bv betekende voor Raptim Italie dat er een beslissing viel over de samenstelling van de raad van commissarissen en de directie van deze dochteronderneming Bij besluit van de commissarissen, genomen in hun vergadering van 1 juli 1980, werd Van Voorst tot Voorst benoemd tot president-commissaris van Raptim Italie In een brief van 10 februari 1981 werd de benoeming van Piotrowski tot vice-president namens de raad van commissarissen van Raptim Intercontinental Holding bv bekrachtigd, zodat hij na te zijn afgetreden als directeur nauw bij Raptim betrokken bleef en er van zijn kennis en ervaring kon worden geprofiteerd Vanaf 1 september 1980 rapporteerde Caramanna als directeur van Raptim Italie aan Woltermann, directeur van Raptim Nederland bv. Er ontstonden nog wel

¹ ARN 1979 en 1980 VB (18 dec 1979 en 7 febr 1980)

² ARN 1980, VB (8 mei 1980)

³ Favorire generosamente i viaggi dei missionari di Cristo Il Papa ai dirigenti e al personale di Raptim , in *L'Osservatore Romano*, Sabato 16 Febbraio 1980

competentiekwesties tussen de afgetreden en de nieuwe directeur van Raptim Italie. Piotrowski wilde zelf nog graag enkele touwtjes in handen houden voor de dagelijkse gang van zaken.¹

De koop van Raptim Italie van de Associatio werd in 1983 afgewikkeld. Van de stortingen in het Pater Petrus van Gestelfonds, aan welk fonds op 1 januari 1983 nog 113 miljoen Lires van het overnemingsbedrag verschuldigd was, werden bij besluit van de commissarissen van 21 februari 1983 enige termijnen bij vooruitbetaling voldaan. Wassing, Van Voorst tot Voorst en Woltermann woonden op 10 maart 1983 de feestelijke inwijding van de interieurvernieuwing van het kantoor van Raptim Italie bij. Wassing greep deze gelegenheid aan om bij de generaal-econoom van de jezuïeten, Eugen Hillengass, te informeren naar de bestedingen van het Van Gestelfonds. Op 22 maart daaraanvolgend ontving Wassing een brief van Hillengass, waarin hij meldde dat hij op basis van nader onderzoek de verzekering kon geven dat genoemd fonds goed werd beheerd en gebruikt werd voor ondersteuning van missionaire doeleinden.²

Toen de structuur en de organisatie van Raptim Italie definitief op poten waren gezet, kon van Nederland uit het administratieve systeem worden vervolmaakt, zodat de vergelijkbaarheid en de inpasbaarheid van de administratieve gegevens binnen Raptim Intercontinental Holding bv zo optimaal mogelijk werden.

Raptim Italie was en bleef een belangrijke pijler voor de instandhouding van de ideale markt. De uitstraling van het religieuze centrum in Rome naar de nationale missie-organisaties was sinds de jaren zestig echter aanmerkelijk verminderd. Gebruikmaking van de eigen reisorganisatie Raptim als blijk van solidariteit met alle missionaire werkers binnen de wereldkerk, had aan betekenis verloren.

4. NV *Raptim Belgique*

Vanaf de oprichting koos de raad van beheer van Raptim Belgie nv voor de juridische structuur van de naamloze vennootschap. De meerderheid van de aandelen was in handen van het Comité van Missionerende Instituten (CMI), waarin alle missie-organisaties van België waren vertegenwoordigd. Ook toen er sprake was van binnen- en buitenlandse expansie door over-

¹ ARN 1980, 1981 en 1982, VC (1 juli 1980, 16 dec 1981 en 16 febr 1982) CO (10 febr 1981 en 17 jan 1982), Van Voorst tot Voorst aan Piotrowski.

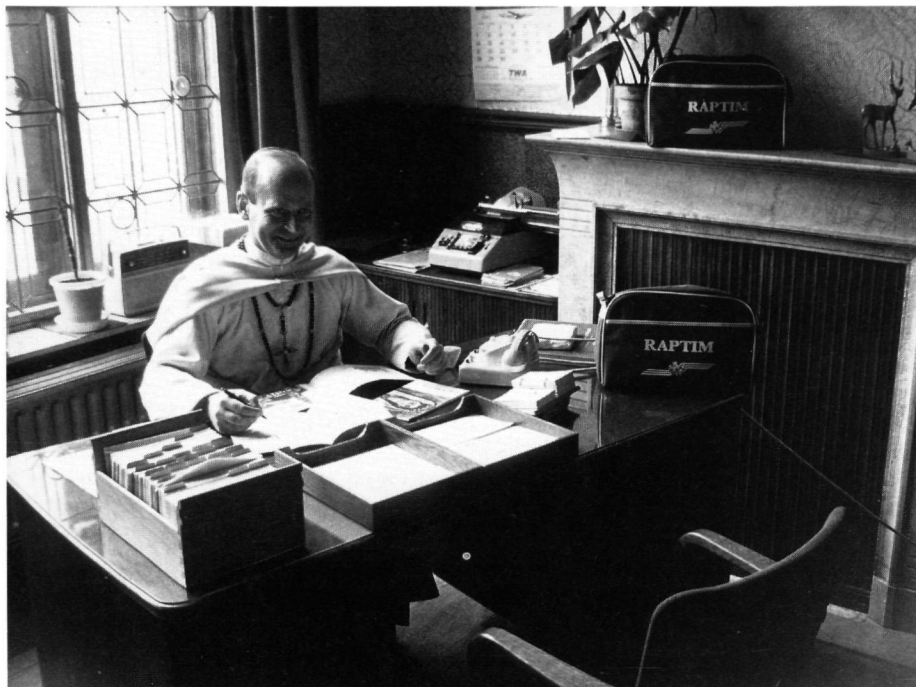
² ARN 1983, VC (21 febr, 5 mei 1983), RA, *Rapport bezoek Raptim Italie 10-11 maart 1983*, CO (22 maart 1983), Pater Hillengass aan Wassing.

neming en oprichting van reisorganisaties, werd er geen houdstermaatschappij opgericht, zoals in Nederland wel het geval was. Raptim België participeerde in de buitenlandse dochterondernemingen en verwierf als zodanig financiële en organisatorische zeggenschap. Deze positie was in organisatorische zin vergelijkbaar met die van Raptim Nederland bv, waarbij de directeuren van de buitenlandse vestigingen aan de directeur van de Nederlandse vennootschap rapporteerden. Er zijn waarschijnlijk twee redenen geweest – hoewel dat nergens zo expliciet is vermeld – waarom in België niet voor de holding-constructie is gekozen. De holding werd in België gewantrouwd als een dekmantel voor financiële manipulaties. Illustratief hiervoor is dat bij de totstandkoming van de fusie met België in 1988 op verzoek van de Belgische commissarissen de naam Raptim Intercontinental Holding bv werd gewijzigd in Raptim Intercontinental bv. In de tweede plaats kende Raptim België geen afzonderlijke organisatie voor ideeel vervoer en voor administratieve dienstverlening zoals Raptim Transport Services bv en Raptim Boekhoudbureau bv in Nederland, waardoor er geen behoefte bestond aan het onderbrengen van werkmaatschappijen in een holdingstructuur, betrekkelijk los van de reisbureau-activiteiten.

De financiële structuur van Raptim België nv baarde in 1985 zorgen. De dividenduitkeringen aan het cmi verhinderden de opbouw van een eigen vermogen. Dit vermogen bedroeg per 31 december 1986 37,2% van het balanstotaal, wat voor de reisbranche onvoldoende werd geacht als een financiële buffer voor slechte tijden. In de raad van beheer werd gesproken over een vergroting van het aandelenkapitaal, die zou moeten worden gefourneerd door het cmi. Hiertegen konden preferente aandelen worden uitgegeven, die dividend zouden moeten opleveren. De raad van beheer kwam in zijn vergadering van 10 juni 1985 tot de slotsom: “Ook dit punt moet nog rijpen”, en wilde hierover nog geen beslissing nemen.

Het cmi bleef aandringen op een hoger dividend om zijn secretariaat naar behoren te kunnen blijven voeren. Het voortbestaan van Raptim als reisorganisatie voor ideeel vervoer liep gevaar, wanneer het cmi alle of een deel van zijn aandelen aan een concurrent zou verkopen. Dit gevaar was alleen af te wenden indien de aandelen in het ‘religieuze circuit’ bleven. Besloten werd dat de voorzitter van de raad van beheer, E. Verbouw, en directeur Van De Velde een vergadering van het financieel comité van het cmi zouden bijwonen om over het vraagstuk van de dividenduitkering te spreken.¹ Op 20 november 1986 ging een uitnodiging uit van het cmi aan de leden van de financiële commissie, aangevuld met een van de beheerders van het cmi, Armand Berghmans, provinciaal van de spiritijnen, en de

¹ ARB 1985 en 1986, VH (10 juni 1985) VH (30 okt 1986)



Raptim België begon zijn werkzaamheden in 1962 als reisafdeling van de Vergadering van Hogere Oversten van België. De Witte Pater J. Baerts beheerde het kantoor aan de koningsstraat 246 te Brussel.

directie van Raptim, voor het bijwonen van de vergadering van 1 december

In de vergadering van de raad van beheer van 28 januari 1987 werd ge discussieerd over de principiële stellingname van Van De Velde over de doelstelling van Raptim België, die hij in de vergadering van 1 december 1986 met het cmi had uitgedragen. Deze doelstelling was en bleef eerst en vooral zorgen voor goedkoop missievervoer. Het cmi meende als grootste aandeelhouder aan de betaling van dividend voorrang te moeten geven boven de opbouw van een eigen vermogen van Raptim België. In een brief van 18 april 1987, gericht aan Ivo Guisson wp in zijn functie van secretaris generaal van het cmi, werd het standpunt van de raad van beheer, die vanaf 1985 ook als raad van bestuur werd aangeduid, als volgt vertolkt:

‘In haar bijeenkomst op 31 maart 1987 heeft de Raad van Bestuur van nv Raptim België uitvoerig de nota van de financiële commissie van het cmi besproken. Het antwoord van de Raad van Bestuur van nv Raptim België is het volgende:

1 Basisuitgangspunt Raptim heeft als hoofddoel te zorgen voor goedkoop missievervoer. 2 De eventuele winst verwezenlijkt door Raptim wordt op voorstel van de Raad van Bestuur door een beslissing van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, hetzij gereserveerd, hetzij geheel of gedeeltelijk uitgekeerd. Men was het unaniem eens over deze tekst. De leden van de Raad van Bestuur van de nv Raptim België verklaren de intentie te hebben de bestemming van de netto winst te bepalen op een zodanige wijze dat het beschikbare gedeelte van de winst, na toekenning aan de wettelijke reserve, zal betaald worden aan het cmi voor gepresteerde diensten en dit tot belope van 50% tot een maximum bedrag van 500 000 fr. en voor het gedeelte daarboven 75% tot een maximum totaal van 1 000 000 fr. 3 Punt 2 kan periodiek herzien worden. 4 Dit alles onder voorbehoud dat het cmi een akte ondertekent waarin wordt verklaard dat de Raptim aandelen onder geen enkel beding mogen worden vervreemd.”¹

De bestaande spanning tussen het belang voor de missie en het bedrijfsbelang had een uitweg gevonden in een formulering die leidde tot het vaststellen van een grens aan de hoogte van een uitkering aan aandeelhouder cmi. Het leek erop dat voor het verschil van inzicht tussen het cmi en Raptim België een aanvaardbaar compromis was gevonden. De raad van be

¹ ARB 1986 en 1987, CO (24 nov 1986) Secretaris Generaal cmi I. Guisson aan de leden van de financiële commissie van het cmi en de directie van Raptim, VB (28 jan. en 31 maart 1987), CO (18 april 1987) Voorzitter Raad van Bestuur, E. Verbouw en gedelegeerd bestuurder D. Van De Velde Raptim België nv aan Ivo Guisson wp, secretaris generaal cmi.

stuur van Raptim België NV, waartoe de secretaris-generaal van het CMI I Guisson WP behoorde, onderschreef unaniem het gestelde in de brief van 18 april 1987. Formeel was nu vastgelegd dat de kostenvergoeding aan het CMI gekoppeld was aan de winst en dat de verkoop van aandelen aan derden was geblokkeerd.

Nadat in 1979 het uitzicht op een fusie met Raptim Nederland voor lange tijd verkeken leek, kwam op de eerste vergadering van de raad van beheer van Raptim België in 1980, die gehouden werd op 27 februari, de internationale expansie van Raptim België aan de orde. Directeur Van De Velde zag goede mogelijkheden in New York, waarbij ook het veilig stellen van de naam Raptim België tegenover die van Raptim Nederland in de Verenigde Staten een rol van betekenis speelde. De directeur voorvoelde mogelijk dat een juridische strijd om de naam Raptim komende was.¹ In de daaropvolgende vergadering van de raad van beheer, die op 14 mei 1980 plaats had, werd uitgebreider op de internationale expansieplannen ingegaan.

Van De Velde zag niet alleen kansen op de reismarkt voor missionarissen, zendelingen en ontwikkelingswerkers in de Verenigde Staten, maar ook in Canada (Toronto) en Spanje (Madrid). Hij was tevens benaderd door een klein reisbureau in Londen om aldaar tot een vestiging van Raptim België te komen. De omvang en de representativiteit van dit bureau waren echter niet van dien aard dat hierop kon worden ingegaan. In de raad van beheer ontspon zich een discussie over de wenselijkheid van internationalisering. De discussie spitste zich toe op de vraag of de doelstelling van Raptim, het leveren van goed en goedkoop vervoer op de markt voor reizen met een ideële doelstelling, wel gediend was met de vestigingen in het buitenland. Werd Raptim als onderneming niet te kwetsbaar door er een multinationale organisatie van te maken?² Volgens de directeur werd de kwetsbaarheid juist verminderd door de spreiding van risico's over verschillende landen en kon Raptim juist door die spreiding de missionarissen, zendelingen en ontwikkelingswerkers in den vreemde beter van dienst zijn. Met één stem tegen ging de raad van beheer akkoord met de plannen tot uitbreiding van Raptim België in het buitenland.²

De eerste stap naar het buitenland had Raptim België reeds in 1976 gezet door Raptim SA in Zwitserland op te richten en een bestaand reisbureau in Lausanne over te nemen, dat onder de naam Raptim werd voortgezet. In 1980 constateerde de raad van beheer dat het Raptim-kantoor in Lausanne weliswaar bijdroeg aan de vergroting van de omzet,

¹ ARB 1980 VH (27 febr 1980)

² ARB 1980 VH (14 mei 1980)

maar verder wat rentabiliteit betreft een mager bestaan leidde. De manager aldaar, F. Laute, werd nog steeds door Raptim België nv betaald, zodat de exploitatierekening een geflatteerd beeld te zien gaf. Het duurde tot 1981 voordat kosten en opbrengsten met elkaar in evenwicht waren.¹ In dat jaar werd de klandizie van de Wereldraad van Kerken in Genève verworven en konden tevens gunstige condities van Iberia worden toegepast voor het vervoer van missionarissen en zendelingen. In de vergadering van de raad van beheer van 13 oktober 1981 deelde de directeur mee dat hij de ontwikkeling in Zwitserland zo gunstig achtte, dat hij het verantwoord vond ten behoeve van de Duitstalige missionarissen een vestiging in Zurich te openen. Op 1 maart 1982 werd een kantoor gehuurd waarin een eenmansreisbureau in Zurich werd begonnen.

In 1984 moest echter worden vastgesteld dat de Zwitserse dochter niet helemaal aan de verwachtingen voldeed. Lausanne leed een gevoelig omzetverlies en het kantoor in Zurich bleek toch te klein om tot wasdom te kunnen komen. De raad van beheer en de directeur waren in 1985 van mening dat Raptim SA in Zwitserland aan herziening van de bemanning toe was om een nieuw elan te bewerkstelligen. In 1987 werd J. Samain, die korte tijd het kantoor van Raptim België in Brussel had geleid, tot directeur in Zwitserland benoemd. Ondanks de problemen waarmee Raptim Zwitserland te kampen had, maakte de omzet een behoorlijke stijging door, van Sf 1 700 000 in 1981 tot Sf 4 000 000 in 1988. Een grote sprong voorwaarts werd in 1989 gemaakt dankzij de vestiging van een Raptim kantoor in het gebouw van de Wereldraad van Kerken in Genève. De omzet in dat jaar steeg met Sf 3 000 000 tot Sf 7 000 000.

De directeur van Raptim België werd in de eerste helft van 1980 benaderd door de Spaanse luchtvaartmaatschappij Iberia over de mogelijkheden gebruik te maken van haar diensten voor het missievervoer op Zuid-Amerika. Omdat de Belgische luchtvaartmaatschappij Sabena geen diensten op de Zuid Amerikaanse landen onderhield, zou het Raptim België goed uitkomen om met Iberia een systeem voor het ideale vervoer op te zetten zoals reeds met de nationale luchtvaartmaatschappij bestond. Wel zou het wenselijk zijn dat Raptim België over een eigen vestiging in Madrid kon beschikken, omdat het regelen van vervoer met Iberia vanuit Brussel bij Sabena op weerstanden zou kunnen stuiten. Iberia en Sabena waren op Europese en intercontinentale routes immers potentiële concurrenten.

In Madrid werd samenwerking gezocht met het kleine reisbureau van de jezuïeten, Viajes Selasí. Over de juiste formule van de samenwerking moest nog worden onderhandeld. De Spaanse wet eiste dat een buiten-

¹ ARB 1980 VH (14 mei en 19 sept. 1980)

landse onderneming niet meer dan 50% van het aandelenkapitaal van een naar Spaans recht opgerichte naamloze vennootschap mocht bezitten. De Witte Paters waren bereid aan een financieringsconstructie mee te werken, waarbij zij 50% van het aandelenkapitaal zouden fourneren. Hiervoor waren 2 000 000 peseta's nodig, welk bedrag door Raptim België aan hen ter beschikking werd gesteld. Op 14 juli 1980 werd Raptim SA in Spanje opgericht, de handelsnaam Raptim was reeds eerder gedeponereerd door de toekomstige manager van Raptim in Spanje, F. Laute, en wel op 23 april 1980. Op een vraag gesteld door K. Schillebeeckx WP in de vergadering van de raad van beheer van 19 september 1980, wanneer Raptim in Madrid nu kon beginnen, antwoordde Van De Velde dat er geen formele beljetsen meer waren, "het gaat alleen op zijn zuikers", zodat hij verwachtte over een half jaar operationeel te kunnen zijn.

Reeds kort na de deponering van het handelsmerk en de oprichting van de naamloze vennootschap in Spanje raakte Raptim België in een juridische procedure gewikkeld met Raptim Nederland over het gebruik van de naam.¹ Dat nam echter niet weg dat Raptim SA haar werkzaamheden in Madrid in mei 1981 begon. Onder leiding van Laute groeide de omzet voorspoedig. In 1982 bedroeg deze 89 miljoen peseta's, terwijl in 1986 voor een bedrag van 475 miljoen peseta's werd omgezet. De raad van beheer was enthousiast over de evolutie in Spanje, omdat niet alleen de omzet maar ook het rendement zich gunstig ontwikkelden.

Reeds in de vergadering van de raad van beheer van 27 februari 1980 had de directeur toestemming gekregen BF 3 000 000 te besteden om een vestiging in New York mogelijk te maken. Na een verkennende reis door Canada en de Verenigde Staten was Van De Velde tot de conclusie gekomen dat vooral op de reismarkt voor zendelingen er in die landen een groot potentieel aanwezig was. De directeur besloot een voorzichtig begin te maken en deelde in de vergadering van raad van beheer die op 14 mei 1980 werd gehouden, mee dat hij een onderzoek wilde instellen naar de mogelijkheden voor een vestiging in Toronto, Canada. Hij was van mening dat wegens de gunstige koersverhoudingen boekingen vanuit de Verenigde Staten in Canada tot de mogelijkheden zouden behoren.² Het duurde echter nog geruime tijd voor definitieve besluiten werden genomen.

Pas in 1983 werd onder de naam Menno Travel Services Ltd. in St. Catharines, Ontario, Canada, een reisbureau geopend. De reisbemiddeling aldaar was vooral gericht op de reismarkt voor zendelingen. In 1985 werd

¹ ARB 1980 VH (14 mei en 19 aug. 1980) ARN 1980. Telexbericht van advocaat Elzaburu aan Raptim Tilburg 20 okt. 1980.

² ARB 1980 VH (27 febr. 14 mei en 19 sep. 1980).

de naam veranderd in Raptimmenno Ltd en werd getracht ook missionarissen als klanten te werven. In april 1984 werd een vestiging in Lewiston in de Staat New York operationeel met als naam Raptim Belgium Ltd, die later werd gewijzigd in Raptim International Travel Inc. In 1985 werd uit de cijfers zichtbaar dat de Canadese vestiging in omzet achterbleef bij die van de Verenigde Staten. De voorspelling dat de koersverhouding invloed had op het koopgedrag kwam niet uit. De omzet van Raptimmenno groeide vanaf 1984 maar weinig van Can \$ 1 750 000 in 1984 tot Can \$ 2 000 000 in 1988. Raptim International Travel Inc deed het beter. Onder de energieke leiding van de Amerikaanse manager David Lundblad steeg de omzet in de periode van 1984 tot en met 1988 van us \$ 1 400 000 tot us \$ 4 900 000. In 1986 werd voor het eerst winst gemaakt op de reisbureau activiteiten in Lewiston.

Door de verslechterde relatie met Nederland en de concurrentiestrijd die zich vooral op de internationale markt voor ideeel vervoer manifesteerde, werd vanuit Nederland geprobeerd om Raptim België het gebruik van de naam Raptim te ontzeggen. Op 19 juni 1981 richtte de namens Raptim Nederland optredende Belgische advocaat D. Lindemans, partner van de advocatenmaatschap Denys, Tournicourt & Lindemans, een brief aan Raptim België met het verzoek af te zien van de naam Raptim. Dat was het begin van een juridische strijd die in alle landen waar Raptim België gevestigd was uitgevochten dreigde te worden. Tijdens de vergadering van de raad van beheer van 4 augustus 1981 werd besloten advocaat G. Bogaert te Brussel namens Raptim België te laten optreden. Het lid van de raad van beheer, J. van Waterschoot, was van mening dat Raptim België dit verzoek niet tragisch moest opvatten, de zaak zou immers wel op de lange baan geschoven worden. Er mocht niet te veel aan honoraria voor een advocaat worden uitgegeven, vond hij.¹ Van Waterschoot had echter buiten de waard gerekend.

Het was voor de procesvoering van belang te weten hoe en wanneer de naam Raptim in België in gebruik was geraakt. Belangrijk was een brief van het Consilium Moderatorum van Raptim Rome van 12 december 1962, waarin aan de Vergadering van Hogere Oversten van België werd toegestaan om de naam Raptim te voeren. Tot 1981 was er van de zijde van Raptim Nederland niet geprotesteerd tegen het gebruik van die naam en nu werd de naam ineens verwarringstichtend gevonden. De raad van beheer en de directeur waren opgelucht toen de rechter van koophandel te Brussel in een kort geding de Nederlandse eis verwierp en de Belgische

¹ ARB 1981 VH (4 aug 1981) CO (19 juni 1981), Advocaat D. Lindemans aan Raptim België

tegenvordering van BF 60 000 wegens het voeren van een 'roekeloos en tergend geding' toewees. In hoger beroep, aangespannen door Raptim Transport Services bv, wees het Hof van Brussel op 19 oktober 1983 arrest en wees de vordering op het verbod van naamgebruik af. De tegenvordering van Belgische zijde van BF 60 000 wegens het voeren van een roekeloos en tergend geding werd niet toegewezen.

Raptim België kon tevreden zijn¹. De procedures die door Nederland waren ingezet tegen vestigingen van Raptim België in Zwitserland, Spanje en de Verenigde Staten, werden niet voortgezet. Raptim België bleef een defensieve houding aannemen waar het juridische procedures betrof. In één geval ging België tot de aanval over door het reisbureau van de assumptionisten, ICTAM, te sommeren het gebruik van de naam Raptim als agent van Raptim Transport Services te staken. Tot een gerechtelijke procedure kwam het niet en ICTAM bleef het Nederlandse Raptim-agentschap voeren. Al met al werd er veel tijd en energie gestoken in de merkenstrijd tussen de twee nauw verwante organisaties.¹

Zoals we reeds hebben geconstateerd, zocht Raptim België haar internationale expansie door de vestiging van reisbureaus. Na de Zwitserse vestigingen in Lausanne en Zurich in 1977 en 1981 werden in 1981 in Spanje en in 1984 in de Verenigde Staten en Canada Raptim-organisaties opgericht. Van 1980 tot 1984 steeg de omzet van BF 671 miljoen tot BF 1 190 miljoen. Gemiddeld bedroeg de toename van de omzet over die vier jaren 19,4% per jaar. Een scherpe daling van de omzet met ruim BF 200.000 had plaats in 1985. In hoofdzaak was dit te wijten aan de opzegging door Sabena van de 'joint venture' met Raptim België. Na een inzinking, die tot en met 1986 duurde, steeg de omzet weer, die bedroeg in 1989 1 279 miljoen Belgische francs. In guldens omgerekend betekende dat een omzetcijfer van f 69 000 000, waarmee de Belgische groep het niveau van Raptim Nederland qua omzet benaderde. Ook de omzet per personeelslid was nagenoeg gelijk aan die van Raptim Nederland en bedroeg BF 25 miljoen (f 1 355 000). Een afzonderlijk bedrijfsonderdeel dat zich specifiek met het ideeel vervoer bezig hield, bestond bij Raptim België niet. In de jaarverslagen werd dan ook geen melding gemaakt van het aantal passagiers dat reductie op de reiskosten kreeg vanwege de status als missie-, zendings- of ontwikkelingswerker. Bij de fusiebesprekingen tussen Raptim België en Raptim Nederland werd het totaal aan zogenaamde RTS-klanten geschat op

¹ ARB 1981 en 1983, DI, Vonnis Rechtbank van Koophandel te Brussel, 21 dec 1981; DI Arrest van het Hof van Beroep te Brussel 19 okt 1983, CO (14 sept 1983), Lettre re commandee a ICTAM par Raptim Belgique SA.

80 000 ¹ Het aandeel van Raptim België daarin bedroeg naar schatting 30 000

Ondanks de wedijver met de Nederlandse organisatie, die zich in eerste instantie langs formeel juridische lijnen voltrok, wist de leiding van Raptim België in binnen- en buitenland met succes te opereren. Op de inkoopmarkt waren het vooral Sabena en Iberia die reducties op reiskosten verleenden ten bate van het missie-, zendings- en ontwikkelingswerk. In België zorgde Codem (zoals in Nederland IFAM) ervoor dat de reducties aan de rechthebbenden werden uitgekeerd. Om deze reducties zo groot mogelijk te maken, was ook hier de noodzaak aanwezig zoveel mogelijk vervoer te bundelen. De reële besparingen waren, evenals in Nederland, moeilijk te schatten omdat de diversiteit van tarieven van de luchtvaartmaatschappijen het praktisch onmogelijk maakte het prijsverschil tussen de Raptim tarieven en de concurrerende aanbiedingen van geval tot geval te bepalen. Zou worden uitgegaan van een besparing van gemiddeld BF 1 850 per passagier voor het jaar 1982 dan zou de 'verborgen winst' voor de doelgroep van Raptim ruim BF 53 miljoen hebben bedragen.

De concurrentieslag tussen de luchtvaartmaatschappijen, die met een onderbezetting van hun vliegtuigen kampten, had echter tot gevolg dat Raptim België op de markt voor reizen met een ideeel doel lang niet altijd meer de laagste tarieven kon bieden. De klantenbinding bleef een probleem omdat een beroep op het belang dat Raptim voor de missie had, evenals bij Raptim Intercontinental, slechts zwak klonk wanneer er elders financiële voordelen te behalen waren. Van De Velde wees hier reeds op in het begin van de jaren tachtig ².

5 Fusie en reorganisatie

Tijdens een bezoek dat M. Cox op 30 juli 1986 aan het Raptim-reisbureau te Tilburg bracht, stelde hij Wassing op de hoogte van de ontwikkeling van Raptim Brazilië. Sinds de verzelfstandiging van Raptim Brazilië waren er een aantal vestigingen in het Noorden en Zuiden van Brazilië bijgekomen, zodat er aldaar in totaal zeven Raptim reisbureaus functioneerden met een totaal personeelsbestand van 120 medewerkers. Cox wilde in zijn contacten met Europa ook Raptim België betrekken. Hij stelde voor samen met Wassing naar Brussel te gaan om in een gesprek met de directeur van Raptim België, Van De Velde, de mogelijkheden van samenwerking tussen België,

¹ ARB 1980-1990, IV 1979-1989

² ARB 1980, VH (19 sept. 1980)

Brazilië en Nederland te bezien. Cox toonde tevens belangstelling voor Raptim Argentinië om door middel van overname of nauwe samenwerking zijn ideaal, de stichting van Raptim Zuid-Amerika, te verwezenlijken.

In de commissarissenvergadering van 6 oktober 1986 zette Wassing uiteen dat hij een gefaseerde samenwerking met Raptim België voorstond. In het gesprek dat hij op 22 oktober 1986 met Cox en Van De Velde in Brussel zou houden, wilde hij voorstellen eerst in België en in Nederland elkaars produkten (RTS/IFAM, Codemil) te verkopen en daarna de buitenlandse vestigingen en agenten erbij te betrekken. In de bespreking van 22 oktober 1986 vielen de proposities van de zijde van Raptim Intercontinental Holding BV bij NV Raptim België in goede aarde. Van De Velde was enthousiast en gaf na een tweede gesprek in Tilburg al op 1 november 1986 een persbericht uit dat als volgt luidde: "Wij zijn erg blij U te kunnen melden dat de Nederlandse Raptim-Groep en de Belgische Raptim-Groep na 10 jaar onderbreking, met ingang van 1 november '86 terug gaan samenwerken. Dit heeft voor onmiddellijk gevolg dat beide produkten wederzijds en exclusief zullen worden aangeboden via onze eigen gevestigde kantoren. De deregulering in de luchtvaart heeft de passagiers meer vluchten gebracht tegen lagere tarieven, maar heeft daarnaast gezorgd voor een veel hardere concurrentiestrijd. Er is sprake van een toenemende concentratie van reisorganisaties. Men streeft naar meer verkooppunten in de wereld. Raptim blijft toekomstgericht en door een loyale samenwerking verhogen wij merkbaar ons aankoopvermogen. Door haar activiteiten blijft Raptim grote bedragen besparen in het reiskostenbudget van al degenen, die het wel en wee van de derde wereld aan het hart ligt."¹

De medewerkers van Raptim België en van Raptim Nederland begroetten met vreugde het einde van de concurrentiestrijd. De samenwerking zou volgens de raad van bestuur van Raptim België NV en de raad van commissarissen van Raptim Intercontinental Holding BV en de wederzijdse directies goede vruchten afwerpen met vermijding van persoonlijke conflicten, die bij een fusie tussen de directeurs verwacht konden worden. Een fusie werd pas voorzien wanneer de Nederlandse directeur Wassing, eventueel vervroegd, zou worden gepensioneerd. De voorbereiding tot samenwerking – en in een later stadium tot fusie – werd aanmerkelijk versneld door het plotselinge overlijden van Wassing op 25 december 1986.

Op 9 januari en 5 februari 1987 kwam de raad van commissarissen van Raptim Intercontinental Holding BV in extra vergaderingen bijeen om een

¹ ARN 1986, VC (25 aug., 6 okt., 17 nov. en 13 dec. 1986), ARB 1986, DI, Persbericht, 1 nov. 1986

aantal regelingen te treffen die verband hielden met het overlijden van Wassing. In de vergadering van 5 februari 1987 werd de vice-voorzitter van de raad van commissarissen, H. G. M. de Vries scj, tot gedelegeerd commissaris benoemd, belast met de waarneming van de functie van directeur van de holding, waarvoor hij zich in beginsel een dag per week beschikbaar stelde. H. J. Wissing, die verbonden was aan het organisatie-adviesbureau GITA te Nijmegen en reeds was ingeschakeld om de opvolging van Woltermann voor te bereiden, kreeg nu opdracht om een opvolger voor Wassing te werven. Na een gesprek van Wissing met de voltallige raad van commissarissen, voorafgaande aan de vergadering van 5 februari 1987, werden de inhoud van de functie en het profiel waaraan een directeur van de holding moest voldoen, doorgesproken.

Van Belgische zijde werd aangedrongen op versterking en versnelling van de beoogde samenwerking, zo bleek uit een verslag van de bespreking die tussen de managers van de Belgische en Nederlandse Raptim-organisaties op 30 januari 1987 in Tilburg werd gehouden. De Belgische delegatie stelde voor dat de Belgische raad van bestuur en de Nederlandse raad van commissarissen op korte termijn een gesprek zouden beleggen over de samenwerking tussen de beide nationale Raptims.¹ Op 12 maart 1987 vergaderden een delegatie uit de raad van bestuur van Raptim België, bestaande uit S. Verbouw, M. Depuydt en D. Van De Velde, laatstgenoemde als gedelegeerd bestuurder en directeur, met een Nederlandse afvaardiging, waarin De Vries en Van Voorst tot Voorst de commissarissen van Raptim Intercontinental Holding bv vertegenwoordigden en De Goederen en De Vos, het Nederlandse management. De onderwerpen waren van praktische aard, waarbij beide organisaties een intensievere samenwerking op het oog hadden.

M. Cox, die reeds in 1986 van zijn betrokkenheid bij een fusie tussen Raptim België en Nederland had blijk gegeven, nam het initiatief om over dit onderwerp met de raad van commissarissen van Raptim Intercontinental Holding bv te spreken. Op 11 mei 1987 vond er een gesprek plaats tussen Cox, de president-commissaris mr. J. M. van Wessum en de vice-president en gedelegeerd commissaris H. de Vries scj. Cox drong er in dit gesprek op aan om zo spoedig mogelijk een samensmelting tussen Raptim België, Raptim Brazilië en Raptim Nederland te bewerkstelligen. De fusie zou volgens hem Raptim over de hele wereld in staat stellen aan het belang van haar doelgroep te werken. De raad van commissarissen honoreerde het perspectief dat Cox had geboden door nu de mogelijkheid van een fusie

¹ ARN 1987, VC (9 jan. en 5 febr. 1987). DI, Profiel directeur Raptim 15 febr. 1987, VD. Verslag gesprek bezoek vertegenwoordiging Raptim België, 30 jan. 1987.



Raptim België bezet sinds 1965 een waardige plaats aan de Koningsstraat 179 te Brussel.

met Raptim België serieus onder ogen te zien Met enige aarzeling over de vraag of alles niet wat al te snel verliep, werd in de commissarissenvergadering van 10 juni 1987 besloten fusiebesprekingen met Raptim België op bestuurlijk niveau te openen ¹

Van de Nederlandse commissarissen werden Van Voorst tot Voorst en De Vries aangewezen om de onderhandelingen met Raptim België over de fusie tussen de Belgische en de Nederlandse Raptim-organisatie te voeren Namens Raptim België waren de leden van de raad van bestuur E Verbouw (voorzitter) en pater I Guisson w.p. bij de eerste bespreking aanwezig die op 2 juli 1987 in Brussel werd gehouden De Belgische voorzitter Verbouw schreef op 11 juli 1987 een werkdocument dat de uitgangspunten bevatte voor de manier waarop de samensmelting ware te realiseren In de laatste overweging van zijn werkdocument vermeldde Verbouw "Uit het bovenstaande kan worden afgeleid dat er niet langer mag gedraald worden Er moet nu snel een Raptim komen Nu kan het en nu moet het Wij hoeven ons niet verder kapot te praten maar moeten handelen Eenmaal een fusie gerealiseerd, wordt alleen over Raptim gepraat, niet meer over Raptim-Belgie en/of Raptim Nederland Een groep – een vuist – een sterke vuist ()"²

De bespreking die op 7 augustus 1987 in Brugge gehouden werd en waar aan ook Van De Velde deelnam, was in hoofdzaak gewijd aan de verdeling van de aandelen tussen de Belgische en de Nederlandse aandeelhouders in Raptim Intercontinental Holding bv en de positie van de toekomstige algemeen directeur Van De Velde De Nederlandse delegatie was op basis van het beschikbare cijfermateriaal uitgegaan van een verhouding waarbij de Belgische organisatie 30% en de Nederlandse groep 70% van de aandelen in Raptim Intercontinental Holding bv zou verwerven Weldra bleek dat dit voor de Belgische delegatie onaanvaardbaar was, omdat de Nederlandse aandeelhouders dan altijd een gekwalificeerde meerderheid zouden bezitten Overeengekomen werd dat de Nederlandse delegatie zich bij haar collega commissarissen sterk zou maken voor verdelingspercentages van 40% voor de Belgische en 60% voor de Nederlandse aandeelhouders ³

¹ ARN 1987 VD Verslag gesprek Raptim Nederland en Raptim België op donderdag 12 maart 1987 op het kantoor in Tilburg VC (11 mei en 10 juni 1987) RA Notitie voor H de Vries J de Goederen en P de Vos van J M van Wessum ter voorbereiding van een bespreking op 2 juni 1987

² ARN 1987 E Verbouw voorzitter Raptim België NV werkdocument 11 juli 1987

³ ARN 1987 RA Persoonlijke samenvatting door ondergetekende (H G M de Vries) van de besprekingen tussen Raptim Nederland en Raptim België 31aug 1987 DI, E Verbouw voorzitter Raptim België NV Werkdocument 11 juli 1987

Op basis van een aantal gegevens over een groter aantal jaren volgens een cijferopstelling die door de directeur van het Raptim Boekhoudbureau P. de Vos was vervaardigd, kwamen de Nederlandse commissarissen in hun vergadering van 7 september 1987 tot de conclusie dat een aandelenverhouding van 35% voor de Belgische en 65% voor de Nederlandse aandeelhouders meer in de rede lag. Raptim België nv zou dan in ruil voor 100% van zijn aandelen 35% van de aandelen in Raptim Intercontinental Holding bv verwerven. Hierover werd op 5 oktober 1987 met de Belgische delegatie overeenstemming bereikt. In een overleg tussen de raad van bestuur van Raptim België nv en de raad van commissarissen van Raptim Intercontinental Holding bv dat op 13 november 1987 in Breda werd gevoerd, werden de Nederlandse voorstellen voor het aantal commissarissen, de stemmenverhouding binnen dat college over bepaalde onderwerpen, het dividendbeleid en de positie van de directeur in unanimitie geregeld. Het dividendbeleid voor de gefuseerde organisatie werd gelijk aan dat wat hierover in de vergadering van aandeelhouders van Raptim Intercontinental Holding bv, op 25 juni 1987 was besloten.

Over de doelstelling van de Belgische en Nederlandse organisatie werd niets naders bepaald. Impliciet gingen de bestuurlijke organen van beide organisaties ervan uit dat het belang dat de missie, de zending en het ontwikkelingswerk bij Raptim hadden, ook na de fusie op gelijke wijze als voorheen behartigd zou worden. Op 26 november 1987 gingen de aandeelhouders van Raptim Intercontinental Holding bv met algemene stemmen accoord met de fusie. Het Comité van Missionerende Instituten had als houder van de meerderheid van de aandelen in Raptim België nv reeds op 15 september 1987 bij eenparigheid van stemmen de fusie goedgekeurd.¹

Na de spanning van de onderhandelingen en de formele bekrachtiging van de fusie werden de bestuursorganen, de directies en de medewerkers van de twee organisaties, die elkaars concurrenten waren geweest, er zich van bewust dat er nog wel wat bij kwam kijken om hiervan een succes te maken. Weldra bleek dat er interne en externe obstakels op de weg lagen naar de echte verwezenlijking van de samensmelting. Vooral de personele en de organisatorische aspecten wogen zwaar. In de eerste vergadering van de raad van commissarissen van Raptim Intercontinental Holding bv in de nieuwe samenstelling, die op 18 januari 1988 werd gehouden, was de ver-

¹ ARN 1987, vc (7 sept., 12 okt. en 16 nov. 1987), va (26 nov. 1987), di, Voorstellen vanuit de besprekingen van Raptim België en Raptim Nederland (hierover werd overeenstemming bereikt op 13 nov. 1987), bijlage bij de aandeelhoudersvergadering van 26 nov. 1987, di, Aanvullende notitie samenvoeging Raptim België en Raptim Nederland 28 aug. 1987, arb 1988, jv 1987.

houding tussen de commissarissen van de holding en de directie onderwerp van geprek. Hiertoe diende een notitie van 7 januari 1988 als leidraad. De Belgische commissarissen gingen ermee accoord dat de raad van commissarissen, zoals in Nederland gebruikelijk was geweest, bleef functioneren als een raad van bestuur die de bevoegdheden van de directie beperkte. Deze beperkingen hielden onder meer in dat het betrekken van luchtvaartmaatschappijen bij het ideale vervoer (het RTS produkt) aan de goedkeuring van commissarissen onderhevig was. Voorts werd in deze notitie vermeld dat commissarissen het recht hadden te bepalen wat voor Raptim als beleid aanvaardbaar was "gelet op de grenzen van de ideale doelstelling".

De formele benoeming van Van De Velde tot algemeen directeur van Raptim Intercontinental bv met ingang van 1 februari 1988, geschiedde in de vergadering van commissarissen die op diezelfde dag werd gehouden. Tevens werden door middel van een Letter of Intent een aantal uitgangspunten van de fusie vastgelegd over de herziening van de statuten, de benoeming van commissarissen en het dividendbeleid. Bij de uitkering van dividend werd ervan uitgegaan dat dit zou geschieden naar rato van het aandelenbezit van de Belgische en Nederlandse aandeelhouders. Toen echter in 1989 bleek dat het Belgische vermogen met ruim BF 14 miljoen moest worden afgewaardeerd, werd op voorstel van de raad van commissarissen door de aandeelhouders in de vergadering van 30 juni 1989 het besluit genomen dat de Belgische aandeelhouders twee derde van het dividend, waar ze volgens hun aandelenbezit recht op hadden, zouden ontvangen. Dit liet de verhouding van de verdeling van de aandelen, België 35% en Nederland 65% onverlet.¹ Voorts werd in de Letter of Intent gestipuleerd dat Raptim Intercontinental bv zich verplichtte omtrent de organisatiestructuur van de geïntegreerde ondernemingen advies in te winnen bij het organisatie-adviesbureau GTP. Op basis van dat uitgebrachte advies zouden commissarissen, in overleg met de algemeen directeur, besluiten nemen over de nieuwe organisatiestructuur.²

H. J. Wissing van het organisatie-adviesbureau GTP bracht reeds op 27 april 1988 een rapport uit getiteld *Bestuurlijke structuur en organisatie van Raptim Intercontinental Holding*. Dit rapport werd bediscussieerd in de commissarissenvergadering van 3 mei 1988, die besloot de hoofdlijnen van het rapport te volgen. De algemeen directeur werd in zijn taak ondersteund door een 'controller' en kon voor advies met betrekking tot het ideale en

¹ ARN 1989, VA (30 juni 1989), CO (21 juni 1989), P. de Vos aan J. M. van Wessum.

² ARN 1988, VC (18 jan. 1988), RA, F. W. M. van der Ven, *Relatie Commissarissen/directie bij Raptim Intercontinental Holding bv*, 7 jan. 1988.

het profane vervoer op centraal niveau gebruik maken van produkt-managers, die tevens leiding gaven aan Raptim Transport Services bv en Raptim Nederland bv. De lijnbevoegdheid van de algemeen directeur strekte zich uit tot alle landendirecteuren. Dat er sprake was van verschillende organisatieculturen in België en Nederland, bleek weldra uit de discussies die zich in de raad van commissarissen ontsponnen. De Nederlandse commissarissen vervulden van oudsher een belangrijke rol bij de ontwikkeling en de voorbereiding van het beleid dat door Raptim gevoerd werd. De directie had vooraf toestemming nodig voor beleidsbeslissingen van het bestuur, na 1980 van de raad van commissarissen. Die hadden daardoor een belangrijke invloed gehad op de weg die Raptim had afgelegd. Er was bij dit college in de loop van de tijd kennis ontstaan over de organisatorische en de commerciële aspecten van het reiswezen. Door het vanaf de oprichting coöperatieve karakter van Raptim Nederland waren de leden van de coöperatieve vereniging, na 1980 de aandeelhouders van Raptim Intercontinental, nauw bij het beleid betrokken. Hierdoor waren het bestuur en de directie in staat op directe wijze kennis te nemen van de genuanceerde opvattingen van de verschillende missie-, zendings- en ontwikkelingswerkorganisaties.

De bemoeienis van de Belgische bestuurders ging, blijkens de verslagen en de frequentie van hun vergaderingen, minder ver. Zij hielden meer toezicht op de directie dan dat er sprake was van een beleidvoerende activiteit. Wel moest de directeur van Raptim België instemming verwerven voor het vestigingsbeleid en de financiering. Zonder goedkeuring vooraf van de raad van beheer, waarvan hij als afgevaardigde-beheerder zelf deel uitmaakte, kon hij hierover geen beslissingen nemen. Er bestond echter geen schriftelijk of mondeling overeengekomen instructie die de directeur als gedelegeerd-beheerder beperkte in zijn bevoegdheden. Het CMI was als meerderheidsaandeelhouder in de raad van beheer vertegenwoordigd. De betrokkenheid van de missionaire instituties bij Raptim België was beperkt, omdat zij geen directe invloed op het beleid van Raptim België uitoefenden.

Was de Nederlandse organisatie in haar hoofdstructuur specialistisch, waarbij de uitvoering van het beleid aan het onder de directie functionerende management was gedelegeerd, het Belgische organisatiebeginsel kende tamelijk zelfstandige vestigingen met een relatief sterke centrale leiding. Er was nogal wat voor nodig om deze twee organisatietypes op één lijn te krijgen. Uit de laatste vergadering van commissarissen in het jaar 1988, gehouden op 10 december te Villers-le-Temple in België, bleek dat de afstemming van de Belgische en de Nederlandse Raptim-groep op elkaar meer tijd in beslag zou nemen dan was voorzien. Om doelgerichter

en doelmatiger in de nieuwe organisatiestructuur te gaan werken, werd in de vergadering van de raad van commissarissen van 20 mei 1989 besloten dat de organisatie-adviseur het fusieproces zou helpen voltooien door de integratie van de Belgische en Nederlandse organisatie te begeleiden. Ook een commissie uit de raad van commissarissen zou bij een gedeelte van die begeleiding de helpende hand bieden. Bij dit proces zou het door de organisatie-adviseur ontwikkelde organisatiemodel van 27 april 1988 en de nadere uitwerking daarvan, zoals in de vergadering van 20 mei 1989 was besproken, als leidraad dienen.¹

Aan het fusieproces dat Raptim België nv en Raptim Intercontinental bv gingen doormaken, lag vooral de in oktober 1986 uitgesproken samenwerkingsgedachte ten grondslag. Dit betekende dat het Belgische en het Nederlandse marktaandeel voor het ideële vervoer in elkaar geschoven zouden worden. Het Belgische en het Nederlandse produkt op deze deelmarkt zou afhankelijk van de vraag- en aanbodscondities door de gefuseerde organisatie worden verkocht. Gelet op de concurrentiepositie van de verschillende nationale luchtvaartmaatschappijen bleven er commerciële (ook wel psychologische) schotten tussen de inkoopmarkten in België en Nederland bestaan. Dit feit vormde een hinderpaal voor de totstandkoming van één gemeenschappelijk Raptim-produkt. Het was op het tijdstip van de fusie niet te voorzien of dit in de toekomst mogelijk zou worden. De verwachtingen waren niet optimistisch omdat de luchtvaartmarkt ondoorzichtig was. Dit werd mede veroorzaakt door geruchten over samenwerking en fusies van nationale luchtvaartmaatschappijen.

Het fusieproces werd er niet gemakkelijker op toen Raptim Brazilië druk uitoefende om ook tot de Belgisch-Nederlandse combinatie te worden toegelaten. Cox, de algemeen directeur van Raptim Brazilië, die het initiatief genomen had tot het leggen van contacten tussen Raptim België en Raptim Nederland om tot samenwerking en samensmelting te geraken, betreurde het dat hij buiten de fusiebesprekingen was gebleven. In een informeel gesprek dat Cox op 15 augustus 1988 met Van De Velde in Tilburg voerde, bracht hij naar voren dat het wenselijk en mogelijk was om Raptim Brazilië aan te sluiten bij Raptim Intercontinental bv. Brazilië zou een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de doelstellingen van Raptim. Van het provinciaal van de carmeliëten in Brazilië, waar Cox de functie van econoom vervulde, had hij reeds toestemming verkregen om de aandelen van Raptim Brazilië aan Raptim Intercontinental Holding bv te verkopen.

¹ ARN 1988 en 1989, VC (3 mei 1988, 10 dec 1988, 20 mei 1989); RA, *Bestuurlijke structuur en organisatie van Raptim Intercontinental Holding*, 27 april 1988

In de vergadering van 28 augustus 1988, waar gewag werd gemaakt van het informele gesprek met Cox, besliste de raad van commissarissen van Raptim Intercontinental bv tot opening van de besprekingen met Raptim Brazilië over de mogelijkheden van toetreding. Van der Ven en Verbouw adviseerden in een rapport van 1 november 1988, dat zij hadden samengesteld na een bezoek aan Brazilië eind oktober 1988, positief ten aanzien van de overneming van Raptim Brazilië. De wens van Cox dat de Provincia Carmelitana aandelen in Raptim Intercontinental bv zou verwerven als tegenprestatie van de inbreng van de aandelen van Raptim Brazilië, kon wegens de mogelijke precedentwerking bij de andere buitenlandse Raptim-dochters niet worden gehonoreerd. Het was niet ondenkbeeldig dat in dat geval de zeggenschapsverhoudingen binnen Raptim Intercontinental bv zodanig zouden verschuiven dat de Nederlandse en Belgische aandeelhouders een deel van hun macht zouden kwijtraken. De commissarissen waren van mening dat de bestuurlijke verhoudingen te complex zouden worden, wanneer buitenlandse aandeelhouders en eventueel buitenlandse commissarissen invloed op het beleid zouden gaan uitoefenen.

In de commissarissenvergadering van 14 november 1988 werd het rapport van de commissarissen Van der Ven en Verbouw ter discussie gesteld. In de boezem van deze raad bestond oppositie tegen het voorstel tot overneming van Raptim Brazilië. Het voornaamste tegenargument was de zorg dat de fusie tussen Raptim België en Raptim Nederland voorlopig nog zoveel energie van de leiding zou vragen, dat de extra belasting die de overneming van Raptim Brazilië met zich mee zou brengen, ten koste zou gaan van de dienstverlening aan missie, zending en ontwikkelingswerk. Daartegenover stond dat afwijzing van het Braziliaanse aanbod het gevaar inhield dat er twee elkaar beconcurrerende Raptims zouden ontstaan op de belangrijke noord-zuid-routes boven het Amerikaanse continent. Dit zou de naam Raptim geen goed doen. De commissarissen besloten in te stemmen met de aanbevelingen die in het rapport van 1 november 1988 werden gedaan. Deze hielden in dat, wanneer een financieel en juridisch onderzoek tot bevredigende resultaten zou leiden, Raptim Intercontinental bv Raptim Brazilië zou overnemen. Tevens zou Cox dan tot commissaris worden benoemd.¹

Uiteindelijk besloten de commissarissen in hun vergadering van 21 april 1989 de aandelen van Raptim Brazilië tegen een bedrag van US \$ 480.000 over te nemen en een betalingsregeling te treffen die zich tot juli 1990 zou

¹ ARN 1988, DI, Résumé bespreking inzake Raptim Brazilië, 15 aug. 1988; VC (29 aug. en 14 nov 1988), RA, Historisch overzicht M Cox Voorstel tot instemming met het volgende beleid, 1 nov 1988.

uitstrekken Deze beslissing werd meegedeeld in de vergadering van aandeelhouders van Raptim Intercontinental, die op 6 november 1989 werd gehouden Cox was erin geslaagd een potentiële opvolger aan te trekken in de persoon van C. Kavelaars, die de reorganisatie van Raptim Brazilië ter hand moest nemen Het lag in de bedoeling met minder vestigingen en minder personeel een grotere omzet op de markt voor ideeel vervoer te bereiken ¹

Intussen werd het fusieproces tussen de Nederlandse en Belgische Raptim-organisaties bemoeilijkt als gevolg van de keuze voor een organisatie-model dat vooral op de bestaande organisatie van Raptim Intercontinental bv was geënt Dit had belangrijke gevolgen¹ De ruimte die de nieuwe directeur, afkomstig van Raptim België, kreeg om het beleid vorm te geven, was naar zijn mening te gering Het feit dat het RTS produkt wereldwijd verkocht werd door een organisatie die los stond van de reisbureau-activiteiten, druiste in tegen het in België gehanteerde beginsel van decentralisatie de reisbureaus waren daar zowel verantwoordelijk voor het ideale als het profane vervoer in al zijn facetten

Het was een *conditio sine qua non* voor het welslagen van de fusie, dat niet alleen het synergetisch effect werd bereikt dat tijdens de fusiebesprekingen was voorspeld, maar dat ook het vergrote inkoopvermogen tot betere condities op de inkoopmarkt zou leiden Aan deze laatste voorwaarde kon echter niet geheel worden voldaan De kans om lagere prijzen te bedingen ten bate van missie, zending en ontwikkelingswerk dan vóór de fusie het geval was, was immers kleiner geworden Als gevolg van de mislukking van de voorgenomen fusie tussen KLM en Sabena ontstond er voor de Belgische groep van Raptim Intercontinental een moeilijke situatie Sabena trof nu op de markt voor het intercontinentale vervoer met een ideel doel een concurrent aan in plaats van een partner waarmee men gehoopt had te kunnen samenwerken Het gevolg was dat Sabena via eigen agenten het vervoer met een ideel doel voor een deel zelf ter hand nam, waardoor Raptim België in 1989 een verlies aan inkomsten leed Op de Belgische markt voor vervoer van missionarissen, zendelingen en ontwikkelingswerkers was er nu sprake van concurrerende aanbiedingen van zowel Raptim België als Sabena Gelet op de vermindering van de omzet bij Raptim België kan worden vastgesteld dat de Belgische missionerende organisaties het economische belang lieten prevaleren boven het belang van het instandhouden van een eigen reisorganisatie De missie in België beseftte blijkbaar onvoldoende dat de kosten van het secretariaat van het CM1 voor

¹ ARN 1989, 21 april 1989, VA (6 nov 1989) RA, *Rapport Bezoek Rio de Janeiro 27 november 1 december 1989*

een deel gedekt werden door de dividenden die Raptim Intercontinental bij goede resultaten kon uitkeren. De overeenkomst met de Spaanse luchtvaartmaatschappij Iberia voor het ideale vervoer bleef in de nieuwe situatie wel volledig gehandhaafd.

Ook het RTS-produkt, dat internationaal op de markt voor ideaal was toegesneden, verloor in de jaren 1987-1989 aan aantrekkingskracht. De oorzaak moet worden gezocht in de decentrale tarievenpolitiek die met name de KLM invoerde. De leiding van de buitenlandse KLM-vestigingen kreeg de bevoegdheid, afhankelijk van de lokale situatie op de markt, tarieven aan te bieden die gunstiger waren dan die van RTS. De directie van Raptim Intercontinental probeerde – hoewel de situatie op de inkoopmarkt er niet overzichtelijker op werd – het sluiten van lokale overeenkomsten door de landelijke vestigingen van Raptim te bevorderen, om daarmee te voorkomen dat een gedeelte van de klanten die traditioneel tot de doelgroep behoorden, Raptim de rug zou toekeren. Hierdoor werd echter de centrale bundeling van vervoersbehoeften geschaad. De toenemende deregulering van de luchtvaarttarieven en de verscherpte concurrentie tussen de luchtvaartmaatschappijen maakte het gevaar niet denkbeeldig dat de marges die Raptim wist te bedingen op haar RTS-produkt, onder druk kwamen te staan. De internationale dienstverlening met een ‘non profit’ karakter lag minder goed in de markt dan was beoogd.

De start van het gefuseerde Raptim Intercontinental was dus niet zo succesvol als beide fusiepartners hadden verwacht. Het in elkaar schuiven van de systemen voor gesubsidieerd vervoer lukte niet en ook de taakverdeling van het management verliep moeizaam. Zowel de commissarissen als het management moesten onevenredig veel tijd besteden aan de organisatorische gevolgen van de fusie. De totale omzet en het aantal passagiers dat gebruik maakte van het RTS-produkt namen in 1989 vergeleken met 1988 nog toe met respectievelijk 6 en 7%. De marges stonden in België en Nederland dusdanig onder druk, dat de gunstige uitkomsten van het gesubsidieerde vervoer niet toereikend waren om de ongunstige bedrijfsuitkomsten van de reisbureaus te compenseren.

Waar het ideale vervoer een substantieel deel van de omzet uitmaakte, zoals bij Raptim Italië en Raptim Spanje, wisten deze dochterondernemingen zich qua omzet en rentabiliteit te handhaven. Ook Raptim Zwitserland en de Raptim-vestiging in de Verenigde Staten waren in staat kosten en opbrengsten in evenwicht te houden. Raptim Intercontinental was verliesgevend, enerzijds door een te hoog kostenniveau, anderzijds door te lage inkomsten als gevolg van door concurrentie krimpende marges op de reismarkt. In het eerste en het tweede fusiejaar (1988 en 1989) bedroeg het verlies (inclusief het financieel resultaat) vóór belasting in totaal f 45 000.

Op de normale bedrijfsuitoefening werd over dezelfde periode een verlies van in totaal f 299 000 geleden

De jaren tachtig stonden zowel voor Raptim België als Raptim Intercontinental in het teken van expansie en fusie autonome groei door een produkt te leveren dat de klanten aansprak en tevens groei door overneming en fusie, idealisme, zich uitend in solidariteit onder elkaar en met de derde wereld, bleef de drijfveer voor het te voeren beleid In de directie-instructie van Raptim Intercontinental bv, die op schrift was gesteld toen de voorbereidingen van de fusie met Raptim België werden getroffen, werden de commissarissen als bewakers van de ideeële doelstelling van Raptim aangewezen ¹ Tot teleurstelling van de raad van commissarissen had een aantal leden van de SNPR, het samenwerkingsverband van priester religieuzen, er in 1980 blijk van gegeven afstand te willen nemen van Raptim als commerciële organisatie, en wel door de weigering het hun toekomstige gedeelte van de achtergestelde lening om te zetten in aandelen van Raptim Intercontinental Holding bv Eenzelfde afstandelijkheid was in 1986 te bespeuren bij het Comité van Missionerende Instituten in België, dat als grootste aandeelhouder van Raptim België nv de exploitatie van zijn secretariaat mede afhankelijk had gesteld van de dividend-uitkeringen van Raptim De Nederlandse en de Belgische organisaties die nauw bij de missie betrokken waren, gaven hiermee impliciet te kennen dat ze, behoudens het directe profijt dat goed en goedkoop vervoer opleverde, de vrije beschikking wilden houden over het in Raptim belegde vermogen en de opbrengst daarvan en geen ondernemingsrisico wilden lopen Het vermogen en de opbrengst moesten direkt ter beschikking staan

In 1988 was er opnieuw sprake van een botsing tussen de doelstellingen van Raptim als organisatie die dienstbaar was aan het belang van missie zending en ontwikkelingswerk, en de missionerende organisaties in Nederland die samenwerkten in het Centraal Missionair Beraad Religieuzen (CMBR) Het CMBR stuurde op 30 mei 1988 een brief aan de raad van commissarissen van Raptim Intercontinental Holding bv, waarin verzocht werd in het kader van de anti-apartheidsactie medewerking te verlenen aan de boycot van KLM-vluchten op Zuid-Afrika Deze brief ging vergezeld van copieën van brieven gericht aan de procureatoren van de missionerende orden en congregaties en een brief aan de Minister van Buitenlandse Zaken In een brief van 11 juni 1988, die als een concept-antwoord aan het CMBR bedoeld was, verwoordde F W M van der Ven de gevoelens van de raad van commissarissen onder meer als volgt "Wij kunnen ons niet aan onze

¹ ARN 1988 RA, *Relatie Commissarissen/directie van Raptim International Holding bv* 7 jan 1988

idealistische doelstelling onttrekken¹ Blijven reizen is ten gunste van anti-apartheid ”

Uit de namens Raptim bijgewoonde bijeenkomsten van missieprocuratoren bleek dat de actie van het CMBR niet veel bijval kreeg In de aandeelhoudersvergadering van 16 juni 1988 waren de meningen over de boycot van de KLM verdeeld De opvatting dat Raptim niet belemmerd mocht worden in haar reisactiviteiten waarbij de KLM werd ingeschakeld, voerde de boventoon. Op 29 juni 1988 liet de raad van commissarissen een brief uitgaan aan het CMBR, waarin de boycot van de KLM werd afgewezen en de bereidheid werd uitgesproken hierover met een vertegenwoordiging van het CMBR van gedachten te wisselen, indien hieraan behoefte bestond¹

De hierboven vermelde incidenten kunnen exemplarisch worden genoemd voor de zich wijzigende houding van de organisaties die als aandeelhouders in het beleid van Raptim Intercontinental participeerden Hoewel dit niet met zoveel woorden – mondeling en schriftelijk – werd vermeld, namen de organisaties waarvan de medewerkers klanten van Raptim waren, afstand van een eigen vervoersorganisatie De ervaring en het succes op de markt voor ideeel vervoer werden benut, zolang er geen beter alternatief voorhanden was De aandeelhouders erkenden nog wel het belang van het voortbestaan van Raptim Intercontinental Een aantal van hen was echter niet meer bereid hiervoor een gedeelte van hun economisch belang op te offeren

6 *Zelfstandige Raptims*

Na de fusie tussen Raptim België en Nederland bleven er nog enkele Raptim-organisaties over die al dan niet als agent voor Raptim Intercontinental optraden, maar verder een zelfstandig bestaan leidden Deze organisaties konden dus aan hun klanten het Belgische, Nederlandse of een eigen produkt offereën Afhankelijk van de prijzen en de gegroeide persoonlijke en organisatorische verhoudingen, werd een bepaalde ‘mix’ op de markt gebracht De oprichting en ontwikkeling van de nationale Raptims Duitsland, Frankrijk en Indonesië was met de nodige wrijvingen tussen Raptim Nederland en deze organisaties gepaard gegaan De zakelijke verhoudingen hadden hieronder geleden, doch deze herstelden zich spoedig, toen bleek dat Raptim Nederland goede en goedkope diensten kon verlenen

¹ ARN 1988, CO (30 mei 1988), CMBR aan Raad van Commissarissen van Raptim Intercontinental Holding BV VC (16 juni 1988), CO (11 juni 1988), F W M van der Ven aan de commissarissen inzake de boycot KLM, VA (16 juni 1988), CO (29 juni 1988), Raad van Commissarissen van Raptim Intercontinental Holding BV aan CMBR

Raptim Duitsland en Raptim Frankrijk waren bij hun oorspronkelijke Raptim-leest gebleven. Zij verleenden bijna uitsluitend voor de missie in eigen land diensten op de reismarkt. Raptim Duitsland incasseerde, door het RTS-produkt te verkopen, in 1988 aan reducties op de vervoerskosten ruim f 100 000 ten gunste van de missie. Van een totale omzet van bijna 12 miljoen gulden in 1988 bedroeg het aandeel van Raptim Transport Services ongeveer een derde.¹

Pogingen om Raptim Frankrijk bij Raptim Intercontinental te betrekken mislukten. Samenwerking door verkoop van de wederzijdse produkten was wel mogelijk. Een fusie zat er niet in omdat daarvoor de juridische en de financiële verhoudingen in Frankrijk te gecompliceerd waren. Dit bleek uit een gesprek dat op 6 mei 1988 tussen Raptim Frankrijk en Raptim Intercontinental Holding plaats vond. Uit het verslag van deze bespreking valt op te maken dat Raptim Frankrijk sterk gericht was op de nationale markt en alleen af en toe een graantje mee wilde pikken van de voordelen, die het RTS-produkt bood.²

In 1983 waren na een periode van 'elkaar gedogen' de banden met Raptim Indonesië weer aangehaald. Het agentschap voor Raptim Transport Services bracht met zich mee dat het RTS-produkt weer in Indonesië aan de man werd gebracht. Naast de activiteiten van Raptim Indonesië voor inkomend toerisme, waarbij vooral bemiddeld werd bij groepsreizen, was het agentschap voor de Nederlandse Raptim-organisatie een belangrijke inkomensbron.³ Raptim Argentinië bleef als agent van Raptim Transport Services functioneren. Ondanks het feit dat de naam Raptim gebezigd werd, werd Raptim Argentinië door Raptim Intercontinental als een willekeurige agent beschouwd.⁴

7. Concluderende opmerkingen

Raptim België en Raptim Nederland hadden op eigen kracht een expansieve periode doorgemaakt. De groei werd begunstigd door de evolutie van het luchtverkeer, waarbij het gebruik van vliegtuigen met grotere capaciteit op de intercontinentale lijnen de luchtvaartmaatschappijen tot tariefdifferentiaties dwong om de bezettingsgraad van hun vliegtuigen op peil te

¹ ARN 1988, Geschäftsbericht 1988 Raptim Deutschland GMBH. Gegevens over de omzet van de overige zelfstandige Raptims waren niet beschikbaar.

² ARN 1988, RA, Reunion Raptim France/Raptim Holding Intercontinental le 6 mai 1988, 11 mei 1988.

³ ARN 1986, VC (28 aug 1986).

⁴ ARN 1986 VC (6 okt en 17 nov 1986).

houden. Hierdoor waren de beide Raptim-organisaties in staat op centraal niveau tariefovereenkomsten te sluiten, die voor alle intercontinentale lijnvluchten van de onderscheiden luchtvaartmaatschappijen golden. Een uitgebreid net van tussenpersonen zorgde ervoor dat de missie-, zendings- en ontwikkelingswerkorganisaties op ruime schaal konden profiteren van de Raptim-produkten.

Geconstateerd kan worden dat er, wat de Nederlandse en Belgische Raptim-organisatie betreft, na 1984 geen sprake meer was van groei van de deelmarkt van beide organisaties. Er was internationaal een hoge marktpenetratie bereikt. De organisatie van beide ondernemingen was hierop afgestemd. Wel waren de prijzen voor personenvervoer per vliegtuig voor beide Raptims aanleiding om hun verkoopinspanning te vergroten en hun inkoopbeleid ten opzichte van de luchtvaartmaatschappijen te verscherpen. Voorkomen moest worden dat Raptim zich uit de markt ging prijzen. Enerzijds probeerde Raptim een produkt op de markt te brengen dat gebaseerd was op centrale afspraken met luchtvaartmaatschappijen, die over de gehele wereld van kracht waren; anderzijds konden de nationale Raptim-organisaties die tot de Nederlandse of Belgische groep behoorden, op lokaal niveau prijzen bedingen die lager waren dan centraal was overeengekomen. Als gevolg van het prijsbeleid van de luchtvaartmaatschappijen ontstond er een spanningsveld in het commerciële beleid. De lage prijzen, die op centraal niveau konden worden bedongen als gevolg van een grote inkooppotentie, dreigden te worden gefrustreerd door decentrale afspraken. Het gevaar bestond immers dat door schaalverkleining de prijzen voor het Raptim-produkt op wereldschaal zouden moeten worden verhoogd.

De concentratie van de grote nationale Raptims voltrok zich na een hevige concurrentiestrijd. De voorspelde synergie kon zich na twee jaar in organisatorisch en commercieel opzicht nog niet manifesteren. Het fusieproces, waarbij verschillende organisatieculturen betrokken waren, duurde langer en was moeilijker dan in de euforie van de voorbereidende besprekingen werd verwacht. Het handwerk, vereist voor het soepel laten functioneren van een multinationale organisatie, moest nog worden geleerd. De commerciële tegenspelers, de luchtvaartmaatschappijen, stonden ook voor grote problemen die hun rentabiliteit raakten. Geruchten over fusies en overnemingen en onverwachte concentraties en samenwerkingsverbanden wisselden elkaar af. Decentralisatie van het prijsbeleid van de luchtvaartmaatschappijen tastte de aantrekkelijkheid van het reizen met Raptim aan. Als gevolg hiervan moesten de dochterondernemingen van Raptim Intercontinental een steeds grotere flexibiliteit in hun commercieel handelen tonen om een optimaal profijt voor hun klantenkring te bereiken.

De frequentie en de dichtheid van het lijnennet van de luchtvaartmaatschappijen maakte het mogelijk dat iedere passagier een op zijn behoefte afgestemde reis kon boeken. De missionaris, zendeling of ontwikkelingswerker van de jaren tachtig kon vrijer kiezen dan in de jaren vijftig. Hij kon een keuze maken uit vele mogelijkheden. De leiding van de organisatie waartoe zij behoorden oefende hier weinig invloed meer op uit. Dit hield in dat de band met de Raptim organisaties losser werd en het idee van de eigen vervoersorganisatie vervaagde.

De reismarkt voor ideale doeleinden werd geleidelijk aan meer conform aan de algemene reismarkt, waar prijs en kwaliteit van het produkt niet veel meer van elkaar afweken. De meerwaarde van een reisorganisatie die gericht was op dit bepaalde segment van de markt, lag niet meer in de materiele maar eerder in het immateriele sfeer. De mogelijke besparingen – het verschil tussen lijndiensttarieven en de gereduceerde tarieven – werden geringer. Deze besparingen waren wegens de veelheid van speciale tarieven, die door de luchtvaartmaatschappijen op de markt werden gebracht, ook in hun totaliteit moeilijker te kwantificeren.

Raptim had met klanten te maken die behoorden tot organisaties met ideale doelen. Zij waren gevoeliger geworden voor marktprijzen dan voor het imago van Raptim als de reisorganisatie voor de ideale markt. De missie, zendings- en ontwikkelingswerkorganisaties beschouwden de reisorganisatie waarvan zij aandeelhouders waren, als een van de middelen om hun idealen te verwezenlijken. Zij waren erin geslaagd hun idealistische instelling op het bestuur en de leiding van de Raptim organisaties over te brengen. Dit had tot gevolg dat de raad van commissarissen en de aandeelhouders van mening verschilden over het te voeren financiële beleid. De raad van commissarissen vond dat het belang van de aandeelhouders gediend was met zelffinanciering en een sobere dividendpolitiek. Sommige aandeelhouders wilden, naast de te realiseren besparingen op reizen, direct profijt genieten van eventuele exploitatie overschotten, waarbij zij minder acht sloegen op de mogelijke gevolgen die dat voor het voortbestaan van Raptim zou kunnen hebben.

In het veertigste jaar van haar bestaan stond Raptim nog eendrachtig achter de eens geformuleerde doelstellingen. Die eendracht was verwerkelijk door over de gehele wereld – met enkele uitzonderingen – Raptim als een organisatie te presenteren. De partners in de Raptim-organisatie – aandeelhouders, commissarissen en management – moesten kunnen aantonen dat voldoende organisatorische en commerciële macht beschikbaar was om een nog steeds bestaand spanningsveld tussen commercie en idealisme te kunnen hanteren zonder de continuïteit in gevaar te brengen.



Raptim Brazilië is als reisorganisatie 'zichtbaar' aanwezig in het centrum van Rio de Janeiro.

VI

Evaluatie

Raptim in coöperatief perspectief

I Markt en idealisme

DE EVOLUTIE VAN DE RAPTIM-ORGANISATIES IS in de voorgaande hoofdstukken van 1949 af tot en met het jaar 1989 gevolgd. Wat daarbij opvalt, is niet de uniciteit van het produkt: reisorganisatie en reisbemiddeling, maar de markt waarop dit produkt wordt aangeboden. Er kan van een coöperatieve opzet worden gesproken, omdat het initiatief in handen lag van de gebruikers van het produkt, die een pioniersrol vervulden, en de invloed van de gebruikers voortdurend aanwezig bleef. De markt werd gevormd door de medewerkers van instituties die missionaire en/of ontwikkelingsarbeid verrichtten. Aanvankelijk ging het om de rooms-katholieke orden en congregaties die vooral hun werkterrein in Afrika hadden. Verruiming van de markt vond plaats door ook zendings- en ontwikkelingswerkorganisaties gelegenheid te geven van de diensten van Raptim gebruik te maken en door Azië en Zuid-Amerika bij de reisactiviteiten te betrekken. Bezien we de 'marketing-mix' van Raptim, dan waren de prijsbepaling en de aard van het produkt conform aan die van de reisbemiddelings- en transportsector. De promotie-activiteiten en de plaats waar het produkt werd aangeboden, werden bepaald door organisaties met idealistische aspiraties.

Er ontstond in de loop van de tijd een complex stelsel van externe en interne invloeden op het ondernemingsbeleid. Externe invloeden waren: de technische en de economische veranderingen in de luchtvaart, de stijging van de welvaart en de individualisering van de samenleving. Anders dan bij ondernemingen die uitsluitend zijn gericht op winst en continuïteit, moest de leiding van de Raptim-organisaties interne spanningen verwerken die de unieke marktpositie met zich meebracht. In de beginfase moest de markt 'veroverd' worden door de potentiële klanten op de idealistische doelstelling te wijzen, die een beroep deed op de solidariteit van de missie-organisaties en aansloot bij het idealisme dat de missie in haar mondiale activiteiten ten toon spreidde. De wervingskracht die uitging van dat idealisme, bleef een voortdurende zorg van het bestuur en de leiding.

Toen de markt eenmaal georganiseerd was, wonnen de professionele en commerciële activiteiten aan belangrijkheid, wat niet wegnam dat de spanning tussen de economische en de idealistische aspecten van het beleid een rol bleef spelen. Het commerciële beleid kwam vooral tot uitdrukking in marktconform gedrag binnen de branche van de reisorganisaties. De technologische ontwikkelingen in de transportsector en de groei van de welvaart stuwden de vraag naar reizen voor toeristische en zakelijke doeleinden op. Om professioneel en commercieel bij de tijd te blijven moesten de Raptim-organisaties hun beleid voortdurend aanpassen aan de gewijzigde marktomstandigheden in de reisbranche.

Het streven van de Nederlandse Raptim organisatie was erop gericht een inkoopkartel te vormen dat maximale voordelen voor missie, zending en ontwikkelingswerk opleverde. Idealiter zou er een mondiaal functionerende cooperatie voor het reizen met een ideeel doel moeten worden georganiseerd. Dit dreef tot fusies en vergaande samenwerking van zoveel mogelijk Raptim-organisaties. Raptim Nederland en Raptim België met hun relatief kleine thuismarkten gaven hierbij de toon aan. Raptim-organisaties die buiten de Belgisch-Nederlandse groep bleven, zoals die van Duitsland, Frankrijk en Indonesië, hadden een grotere thuismarkt te bedienen en genoten veelal bijzondere voordelen van de nationale luchtvaartmaatschappijen. Zij waren niet uit op internationalisering, maar konden ook voordelen behalen door ook het Nederlands-Belgische produkt op hun nationale markt aan te bieden.

Het betrof echter niet alleen de schaal van de markt die bereikt werd door bundeling van vliegreizen, waarvan vooral de prijs afhankelijk was, maar ook de kwaliteit van het gebodene. Kwaliteit, waarvan de duur van de route en de aard van de verzorging aan boord de belangrijkste elementen waren. De deelmarkt die Raptim bediende, kon hierin niet te veel afwijken van wat de algemene reismarkt te bieden had. Een gunstige prijs-prestatieverhouding werd door de missionaris, de zendeling of de ontwikkelingswerker belangrijk geacht. Naarmate de luchtvaartmaatschappijen meer vrijheid van handelen kregen en de bezettingsproblematiek nijpend voor hen werd, vertoonden de marktcondities op de algemene reismarkt en de markt voor ideeel vervoer steeds meer gelijkenis.

Ingewikkelder en tijdrovender waren de contacten die moesten worden onderhouden met de doelgroep waarvoor de Raptim organisaties waren opgericht. Dit hield verband met de veranderende positie van de kerken in de samenleving in het algemeen en die van de Rooms-Katholieke Kerk in het bijzonder. Vooral de missionaire orden en congregaties ondervonden hiervan de weerslag. De invloed die de leiding van de missionaire organisaties op de activiteiten van de missionaris uitoefende, verminderde als ge-

volg van een verzwakking van het kerkelijke gezag. Hoewel deze leiding betrokken was bij het beleid van Raptim als cooperant-aandeelhouder en de individuele missionaris vertegenwoordigde, nam de cooperatieve gezindheid af. Hierbij moet worden bedacht dat de klanten van Raptim voornamelijk (75 a 85%) buitenlanders waren. De buitenlandse passagiers van de doelgroep profiteerden van de besparingen op de reiskosten. Zij waren echter geen aandeelhouders en konden geen invloed uitoefenen op het beleid, noch aanspraak maken op de winst die eventueel uitgekeerd werd. Het bestuur en het management van de Nederlandse en Belgische Raptim organisatie moesten zich extra inspanningen getroosten om de individuele missionaris, zendeling of ontwikkelingswerker ervan te overtuigen dat Raptim nog steeds het ideaal koesterde hun optimaal van dienst te zijn.

We kunnen de vraag stellen hoe het idealisme, dat de Raptim organisaties heeft gedragen, zich ontwikkelde en of dat idealisme na veertig jaar nog een rol speelt in het beleid. Is dat uit die ontwikkeling af te leiden? Alvorens deze vraag te beantwoorden willen wij een poging doen Raptim te vergelijken met organisaties die met hetzelfde dualisme tussen idealisme en economie te kampen hadden en hebben, en die zijn opgericht door of namens de consumenten. Voor deze vergelijking is een keuze gemaakt uit organisaties die, blijkens gedenkboeken en andere publicaties, vanuit een cooperatief beginsel zijn ontstaan. Voor ons doel is het belangrijk dat deze organisaties zich in hun ontwikkeling steeds meer als commerciële ondernemingen zijn gaan gedragen. Dit heeft mede de keus bepaald.

2 Organisaties met verwante ideële doelstellingen

Landbouwcredietwezen. Aan het eind van de vorige eeuw was, mede als gevolg van de landbouwcrisis, de sociaal economische positie van de boeren in Nederland niet rooskleurig. Voor verbetering van de produktiviteit, nodig om de buitenlandse concurrentie het hoofd te bieden, waren investeringen in bedrijfsmiddelen noodzakelijk. Het hiervoor beoogde kapitaal was alleen tegen ongunstige voorwaarden te krijgen. De kredietwaardigheid van de boerenstand werd door de geld- en kapitaalmarkt veelal onvoldoende geacht. De in Duitsland ontwikkelde cooperatieve kredietverlening strekte de in 1896 opgerichte Nederlandsche Boerenbond ten voorbeeld. De plaatselijke afdelingen van deze bond stimuleerden de vestiging van cooperatieve boerenleenbanken. De priesters die in Brabant en Limburg als geestelijk adviseur in de plaatselijke besturen van de Boerenbond

zitting hadden, speelden hierbij een actieve rol.¹ Het 'Ten geleide' van het gedenkboek *Landbouw en Landbouwcrediet*, dat werd uitgegeven ter gelegenheid van het vijftigjarig bestaan van de Cooperatieve Centrale Boerenleenbank Eindhoven, vermeldt hierover "Het is dan ook te begrijpen dat de Nederlandsche Boerenbond in zijn propagandaboekje voor de boerenleenbanken schreef Voor de geestelijke hebben we hier een schoon arbeidsveld Het geldt hier toch een werk van liefdadigheid, dat, goed bestuurd, grooten invloed kan hebben op den zedelijken toestand des volks De geestelijke heeft bovendien op vele dorpen schier alleen den nodigen invloed, om een leenbank te vestigen en door zijn raadgevingen te leiden Hij kan de zo noodzakelijke eenheid en samenwerking onderhouden en twisten voorkomen of beslechten Daarbij komt dat Paus Leo XIII in zijn Encycliek 'Rerum Novarum' in 1891 de priesters opriep mede te helpen aan tot het verkrijgen van betere sociale toestanden en dat dezelfde paus in zijn Encycliek 'Graves de Communi re' de boerenleenbanken noemde onder de instellingen, die geroepen waren de toestanden ten plattelande te verbeteren"²

Gedurende de eerste vijftig jaar van hun bestaan (1898-1948) hadden de boerenleenbanken met een centrale in Eindhoven en de Raiffeisenbanken met Utrecht als centrale vestigingsplaats hun bestaansrecht in de agrarische sector bewezen. Zij realiseerden 'verborgen winsten' bij de leden door goedkoop krediet te verstrekken en een hoge rente op het spaargeld te bieden De boerenleenbanken, die vooral in het Zuiden van ons land tot ontwikkeling kwamen, dienden daardoor mede de emancipatie en de solidariteit van het rooms-katholieke volksdeel.

Vanaf 1945 gingen de zakelijke kanten van het bankiersbedrijf overheersen en probeerden de banken zich een plaats in het handelsbankwezen te verwerven. Toen verhoging van het kapitaal van het Borgstellingsfonds voor de Landbouw, dat in 1951 door de overheid was gesticht, in discussie kwam, vroeg Th.L.M. Thurlings zich af "of de geest van Raiffeisen, die sociale hervorming nastreefde op basis van groepssolidariteit, nu zozeer uitgeblust was dat de gedachten zo gemakkelijk voorbijgaan aan de kwestie wat men als groep zou kunnen en zo lichtvaardig zich richten op een beroep op de centrale overheid."³

De door E.W. Hofstee aangeduide "mentale verstedelijking van het plat-

¹ Wintermans, *Geschiedenis van den Noordbrabantischen Christelijken Boerenbond*, p. 328-333, Van Campen, *Landbouw en Landbouwcrediet 1898 1948*, p. v, 69

² Van Campen, *ibidem*, p. vii

³ Zie De Vries, *De coöperatieve Raiffeisen en Boerenleenbanken in Nederland 1948-1973*, p. 137 Het citaat komt uit een toespraak gehouden in mei 1959 ter gelegenheid van de herdenking van het zestigjarig bestaan van de Centrale Boerenleenbank Eindhoven

teland" had tot gevolg dat van binnenuit steeds grotere drang werd uitgeoefend om een breed pakket van bankdiensten aan de leden en aan derden aan te bieden.¹ De concurrentie tussen de handelsbanken en de landbouw-credietbanken nam allengs toe. De opgang, die het 'baargeldloze' financiële verkeer ook voor loon- en salaristrekken in de jaren zestig maakte, noopte de coöperatieve banken tot opnemng van betaalrekeningen in hun dienstenpakket. De optredende branchevervaging zette de hoofdbanken in Eindhoven en Utrecht tevens aan om meer vanuit deze centrales zelf te regelen om zodoende de efficiency en de effectiviteit van de plaatselijke banken te vergroten. Om de concurrentie het hoofd te bieden liep de samenwerking, die de hoofdbanken reeds praktizeerden, in 1972 uit op een fusie. De uit deze fusie voortgekomen RABO-bank is uitgegroeid tot een van de grote bankorganisaties in Nederland. Het succes van de coöperatieve gedachte als grondvesting is onmiskenbaar en wordt in de organisatorische opbouw en de praktische uitvoering van het bankbedrijf nog levend gehouden. De indruk wordt gevestigd dat, als gevolg van wijzigingen in de sociaal-economische omstandigheden van de doelgroep waar men zich oorspronkelijk op had gericht, het solidariteitsideaal zonder veel spanningen voor een deel is weggeeft.²

De verzekeringsbranche. Om het financiële risico van onverwachte gebeurtenissen te dekken werden en worden verzekeringsovereenkomsten gesloten. We kunnen hierbij denken aan overlijden en ziekte, maar ook aan schade ontstaan door brand, storm en overstroming. Tegen betaling van een vast bedrag per periode kan de verzekerde rekenen op een uitkering, wanneer hem overkomt waartegen hij verzekerd is. In de loop der tijd ontstonden er ondernemingen die zich op commerciële wijze met het sluiten van verzekeringsovereenkomsten bezig hielden. Enige van deze ondernemingen kwamen voort uit collectieve fondsen, opgericht door mensen die zich op basis van onderlinge solidariteit wilden wapenen tegen welvaartsbedreigende voorvallen. B.P.A. Gales verwoordde het als volgt: "De voordelen van sparen met een onderlinge solidariteit konden het best worden behaald door een afzonderlijke organisatie op te richten, een collectieve bus, waarin ieder zijn bijdrage stortte."³

In 1938 werd in Eindhoven de coöperatieve vereniging Draagt Elkaanders Lasten (DELA) opgericht, die zich ten doel stelde tegen betaling van een vaste premie uitvaarten te verzorgen. DELA doorbrak het klassensysteem

¹ Ibidem, p. 102.

² Bol en Dierck, *Het coöperatieve bankwezen in Nederland*, p. 10, 11, 22

³ Gales, *Werken aan zekerheid*, p. 38.

dat tot die tijd de uitvaarten kenmerkte en stond borg voor een stijlvolle begrafenis voor haar leden, ongeacht hun welstand en maatschappelijke positie. De rooms-katholieke geestelijkheid zag in de activiteiten van DELA een bedreiging van de monopoliepositie die zij van oudsher voor de verzorging van begrafenissen bezat. Ondanks de tegenwerking die DELA ondervond, zette de cooperatieve vereniging door. Bestuur en leden hielden vast aan het solidariteitsideaal en slaagden erin de combinatie van het verzekerings- en uitvaartbedrijf tot bloei te brengen

Vanaf 1949 werd de organisatie van DELA afgestemd op de regionale expansie die de onderneming doormaakte. De vereniging werd opgesplitst in afdelingen, waarvan de besturen tevens als afgevaardigden naar de algemene vergadering functioneerden. Zo bleef het cooperatieve karakter behouden. De uitbreiding op nationale schaal kan worden verklaard door de welvaartsstijging, de handhaving van het gelijkwaardigheidsideaal en de garantie dat de uitvaarten 'in natura' waren verzekerd, hetgeen inhoudt dat geen bedrag in geld werd uitgekeerd, maar dat een van tevoren vastgestelde dienstverlening werd overeengekomen. Belangrijk was dat de directie hoge eisen stelde aan de vakbekwaamheid van de medewerkers van het verzekerings- en uitvaartbedrijf. De professionalisering kwam vooral tot stand op het terrein van de verzekeringstechniek (de overgang van omslagstelsel naar kapitaaldekkingstelsel), de administratie (automatisering) en de juridische aspecten van het verzekeringsbedrijf. De nadruk bleef tot het begin van de jaren zestig liggen op het rooms-katholieke karakter van de vereniging. Ondanks herhaald aandringen van de zijde van het bestuur van DELA wensten de kerkelijke overheden niet bij de bedrijfsmatige kant van DELA te worden betrokken. Wel slaagde het bestuur erin een reguliere geestelijke in de persoon van de lazarist J. van Gool, als geestelijk adviseur aan te trekken. Pater van Gool waarschuwde "dat steeds meer mensen zich om louter zakelijke redenen bij DELA aansloten, waardoor de vereniging aan geestelijke kracht inboette en zij de weg insloeg naar de ontarding in een particulier bedrijf." Hij trad in 1955 af als adviseur, omdat de vereniging hem "te kapitalistisch geworden was".¹

Na de viering van het vijftienvigti jarig bestaan in 1963, waarbij ook de kerkelijke overheden acte de présence gaven, zette de deconfessionalisering van 'onderaf' door DELA werd een neutrale vereniging waarvan iedereen, ongeacht levensbeschouwing, lid kon worden. De zakelijke benadering van een dienstverlening die veel emoties oproept, had succes opgeleverd. De werkers van het eerste uur hadden strijd moeten leveren om in de branche van de uitvaartverzorging geaccepteerd te worden, waarbij ze de

¹ Dankers en Verheul, *Vijftig jaar DELA 1937-1987*, p. 68-69

kerkelijke autoriteiten van hoog tot laag op hun weg vonden. Bovendien ontstonden interne spanningen door de toevloed van leden, die als nieuwkomers de cooperatieve vereniging als drager van de solidariteit niet meer als zodanig beleefden. Door grote inspanning en het commercieel inzicht had het idealisme zich tot een zakelijke succesformule weten te ontwikkelen.¹

In de verzekeringswereld zijn voor ons doel interessante ontwikkelingen te vermelden. Zo rekent het verzekeringsconcern AEGON een aantal begrafenisfondsen tot zijn voorgangers. Deze fondsen waren collectieve spaarpotten, waarbij de spaarders onafhankelijk van de bedragen die zij individueel inlegden, op een van te voren vastgesteld bedrag konden rekenen om een begrafenis te kunnen betalen. Het sparen was ondergeschikt aan het solidariteitsideaal. In het gedenkboek *Werken aan zekerheid* wordt er melding van gemaakt dat in een vroeg stadium door de professionalisering van de dienstverlening het onderlinge karakter van de fondsen een abstracte betekenis kreeg. In dit gedenkboek wordt de in 1784 opgerichte Maatschappij tot Nut van 't Algemeen genoemd als initiator van verzekeringsinstellingen met een "min of meer ideeel tintje". Het succes van deze pogingen was maar mager. Het bleek voor deze maatschappij niet eenvoudig hiervoor belangstelling te wekken, omdat de doelstelling van het Nut gericht was op volkswontwikkeling en niet zozeer op het exploiteren van een verzekeringsbedrijf. Van de initiatieven, ontplooid door departementen van het Nut, bleken levensvatbaar de Onderlinge Levensverzekeringmaatschappij Eigen Hulp (OLVEH), die later werd opgenomen in het AEGON-concern, het Nutsziekenfonds en de Nutslevensverzekeringmaatschappij, die nog als zelfstandige commerciële organisaties bestaan.²

Tijdens het eerste decennium van deze eeuw werden verzekeringsmaatschappijen en behoefte van de leden van de vakorganisaties opgericht, hetgeen een reactie was op het ontstaan van commerciële levensverzekeringsbedrijven. Aan het commerciële belang dat de doelgroepen hadden bij de uitoefening van het verzekeringsbedrijf, werd het ideeële belang van emancipatie en solidariteit verbonden. Opmerkelijk in de geschiedenis van de in 1904 opgerichte Centrale Arbeiders- en Depositobank is, dat tot op de dag van vandaag commerciële en ideeële doelen worden nagestreefd. Ook na de fusie tot de Reaalgroep in 1990 van de door de rooms-katholieke vakbeweging in 1907 opgerichte verzekeringmaatschappij Concordia, de Algemene

¹ Ibidem, p. 21, 46, 48, 53, 103.

² Gales, *Werken aan zekerheid*, p. 38, 40, 64, 65, Mijnhardt en Wichers, *Om het algemeen volksgeluk*, p. 61, 164.

Spaarbank voor Nederland en de Hollandse Koopmansbank, bleef dit dualisme in het beleid gehandhaafd. Jacques van Gerwen verwoordt in zijn proefschrift *De Centrale centraal* het spanningsveld tussen commercie en idealisme als volgt: 'Kan nu ook worden gesteld dat de geschiedenis van De Centrale leert dat bedrijfseconomische en ideële doelen binnen een commerciële onderneming zijn te verzoenen?' Op basis van de geschiedenis van De Centrale moet het antwoord op deze vraag luiden dat beide doelstellingen met elkaar te verzoenen zijn, indien er aan specifieke voorwaarden is voldaan. Allereerst dienen het bedrijfseconomische en het ideële doel duidelijk te worden omschreven en onderscheiden. Daarbij dient aan het eerstgenoemde doel het primaat te worden toegekend. Realisering van beide doelen vereist eveneens overeenstemming tussen de betrokken participanten over de prioriteitsstelling. Tenslotte dienen zij vanuit die prioriteitsstelling het beleid kritisch te volgen en te beïnvloeden.¹

Het ideële doel van de Centrale werd gediend door de winst voor een groot gedeelte aan te wenden voor het verlenen van subsidies en het verstrekken van leningen aan geestverwante organisaties. De in het concern opgenomen verzekeringmaatschappij Concordia volgde een ander beleid. De winst die deze maatschappij behaalde, kwam in hoofdzaak ten goede aan de verzekerden en aan het Voorzorgfonds. Dit fonds diende onder meer om verzekerden die in betalingsmoeilijkheden verkeerden, in staat te stellen hun verzekeringen te continueren.²

Consumentencoöperaties Niet alleen verzekeringen en kredietverlening leenden zich voor het ideaal van de onderlinge solidariteit. Ook de verschaffing van de eerste levensbehoeften gaf aanleiding tot de oprichting van consumentenverenigingen op coöperatieve grondslag, die zowel productie als verkoop ter hand namen en zodoende materieel voordeel aan de coöperatoren verschafte. In 1880 werd in 's-Gravenhage de Coöperatieve Verbruikersvereniging De Volharding u.a. opgericht op initiatief van leden van het Algemene 's-Gravenhaagse Werklieden Verbond. Dit verbond had reeds eerder activiteiten ontplooid met het op coöperatieve basis inkopen en verkopen van eerste levensbehoeften. De Volharding beperkte zich in haar beginjaren tot de exploitatie van een broodfabriek. In een later stadium werden brandstoffen, meubels, kleding en kruidenierswaren gekocht en verkocht. Tevens werd onder dezelfde naam een ziekenfonds opgericht. Het succes van deze coöperatie wordt in de publicatie *Rondom Volhardings wieg*, die ter gelegenheid van het 75-jarig bestaan in 1955 het licht

¹ Van Gerwen, *De Centrale centraal*, p. 15, 372-373.

² Peet, *Katholieke arbeiders beweging*, p. 153, 158, 244, 248, 372-379.

zag, als volgt verklaard "door de opzet van de bakkerij geleidelijk aan vorm te geven met in eerste instantie incalculeren van het risico dat de draagkracht van de cooperanten niet te boven ging" ¹

Het bestuur was zich er in 1955 van bewust dat de band met de leden steeds meer een economische was geworden. In het gedenkboek *Geschiedkundig gedenkschrift Volhardings levensgang* verwoordde de schrijver E. L. J. van Abeelen, zelf bestuurslid van de vereniging, de spanning tussen het cooperatieve ideaal en het economisch motief zo: "De cooperatie heeft een dualistisch karakter. In een opzicht is het een zaak en zien de leden in haar niets anders dan een leverancier van levensbenodigdheden, als een bedrijf en zij zijn zich nauwelijks of helemaal niet bewust dat dit slechts de uiterlijke verschijningsvorm is van de cooperatie, die trouwens het duidelijkst tot hen spreekt. Voldoet de zaak deze leden niet in alle opzichten, dan richten zij zich tot een andere zaak, die hun in schijn meer biedt, die zogenaamd hun wensen beter bevredigt. In een ander opzicht is de cooperatie een vereniging (geen zaak alleen) die de zaak slechts ziet als een middel een nuttig middel om een ideeel doel te bereiken" ²

In Engeland, waar de cooperatieve winkels van oudsher een sterke positie innamen, werd eveneens een meer en meer marktconform gedrag ten opzichte van de commerciële detailhandel geconstateerd. In 1961 werd 11% van de omzet van de detailhandel met een waarde van ruim 1 miljard pond sterling via de cooperaties afgezet. Het aantal winkels bedroeg 30.000. Er waren 30 miljoen mensen lid van een consumentencoöperatie. In een onderzoek van G. E. Ostergaard en A. H. Halsey, waarover in 1965 is gerapporteerd in een studie getiteld *Power in co-operatives*, komen de auteurs tot de conclusie dat de consumentenvereniging op cooperatieve grondslag "has experienced what may be described as the self-defeating consequence of succes". Er is sprake van een falende participatie van de leden. In genoemde studie wordt hierover het volgende vermeld: "The active members become one of a tiny atypical minority of aging members, usually women, ideologically attached to the movement, probably through upbringing in a co-operative family, with links to the world of Labour Party politics, Trade Unions and employment in the co-operative itself () The ordinary member has not opted out of participation in his society, he has never seen it in these terms because he sees it not as association of consumers with which he identifies but as a more or less convenient shop" ³

¹ Van der Abeelen *Rondom Volhardings Wieg* p. 9, 14.

² Van der Abeelen *Geschiedkundig Gedenkschrift Volhardings Levensgang* p. 322.

³ Ostergaard en Halsey *Power in Co-operatives* p. x, 231, 232, 236.

Om een slagvaardiger commercieel beleid te kunnen voeren moest de organisatiestructuur zich spiegelen aan die van de grootwinkelbedrijven. De Engelse studie, die gericht is op een specifiek onderdeel van de bedrijfstak detailhandel, maakt duidelijk dat het imago van de coöperatieve gedachte bij de leden allengs verloren was gegaan. Het leek erop dat alleen bij de leiding en bij de werknemers nog een vonk te bespeuren was van extra dienstbetoon voor de leden. Van interne spanningen door het vervluchten van het ideaal dat bij de oprichting van de coöperatieve verenigingen aanwezig was, was nauwelijks sprake. Daarvoor was de overgang naar een op winst gerichte organisatie te geleidelijk gegaan. Zo er al spanningen ontstonden, werden deze veroorzaakt door aanpassing van de organisatie aan de commerciële eisen die de detailhandel stelde.

Reisorganisaties. Evenals bij de Raptim-organisaties het geval was, zijn er in de reisbranche initiatieven ontplooid door of voor een groep klanten die uit overwegingen van idealistische aard wilde reizen en die zo talrijk was, dat het de moeite waard was hiervoor een afzonderlijke organisatie op te richten. Een van de oudste reisorganisaties ter wereld is in 1841 gesticht door Thomas Cook. Ter gelegenheid van het honderdvijftigjarig bestaan van de organisatie, die nog steeds de naam van de oprichter draagt, is door Piers Brandon het boek *Thomas Cook: 150 years of popular tourism* geschreven. Het toerisme dat Thomas Cook wilde bevorderen was in eerste aanleg niet bedoeld om geld te verdienen maar moest een hoger doel dienen. Dit hogere doel was de drankbestrijding in het negentiende-eeuwse Engeland. Thomas Cook schreef hierover: "my mind's eye has often reverted to the spot – a thought flashed through my brain – what a glorious thing it would be if the newly developed powers of railway and locomotion could be made subservient to the cause of temperance."¹

Door zijn baptistische overtuiging en actieve lidmaatschap van de geheelonthoudersvereniging zag Thomas Cook het reizen als dienstbaar aan zijn religieuze en maatschappelijke idealen. Reizen zou niet alleen mensen afhouden van drank en tabak, maar ze ook in staat stellen met andere culturen in contact te komen ter bevordering van begrip en verdraagzaamheid. De winsten die Thomas Cook met zijn reisorganisatie verwierf, spendeerde hij met gulle hand aan weeshuizen en opvangcentra voor alcoholisten. Toen zijn zoon John, die zich ontwikkelde tot een harde zakenman, in de directie werd opgenomen, leidden de idealistische opvattingen van vader Thomas tot langdurige en verbetering ruzies. Het voortbestaan van Thomas Cook & Son was te danken aan de inzet en de professionele bekwaamheid

¹ Brandon, *Thomas Cook 150 years of popular tourism*, p. 5.

van de zoon die het idealisme van zijn vader afzwoer. Piers Brandon concludeert: "During the years (1868-1871) in effect John created the business. Or rather he transformed his father's rickety mission of goodwill into an efficient and profitable commercial organization."¹

Het reveil van de Rooms-Katholieke Kerk in Frankrijk in de jaren veertig van de vorige eeuw had onder meer tot gevolg dat de in 1845 gestichte congregatie van de assumptionisten reisactiviteiten ging ontplooiën. Deze congregatie organiseerde op grote schaal bedevaarten en huurde daarvoor speciale treinen. Tevens werd een succesvolle uitgeverij gesticht, *La bonne Presse*, die naast andere publicaties in 1883 het dagblad *La Croix* ging uitgeven. Het was niet de enige katholieke uitgeverij in Frankrijk, maar wel de enige die winst wist te maken, waardoor deze zich een grote mate van onafhankelijkheid van de kerkelijke hiërarchie verwierf. De assumptionisten waren de eersten die binnen het verband van de Rooms-Katholieke Kerk naar het voorbeeld van het bedrijfsleven op grote schaal zaken deden.² Voor het houden van de bedevaarten richtten de assumptionisten in 1872 in Parijs de reisorganisatie Pèlerinage Notre Dame du Salut op.

Deze organisatie werd in 1901 naar Brussel overgeplaatst en bleef tot aan de tweede wereldoorlog aldaar haar werk verrichten. Onder dezelfde naam werd de organisatie van bedevaarten in 1947 door de assumptionisten in samenwerking met een busonderneming voortgezet. De organisatie werd omgevormd tot een nv en verruimde de doelstelling tot die van een algemeen reisbureau, dat onder de naam ICTAM (Itinera Christiana Terra, Aere, Mari) ging functioneren. Het commerciële element had allengs de overhand gekregen. De bedevaarten en de reizen voor missionarissen met gebruikmaking van een missiefonds waren niet meer van belang en werden vervangen door groepsreizen en door zakelijk en toeristisch vervoer.³ De ideële doelstelling van de van de assumptionisten was vooral gericht op versterking van het katholieke geloof in het Frankrijk van de negentiende eeuw. Van het begin af gingen de door deze congregatie met dit doel opgerichte organisaties een eigen commercieel leven leiden. ICTAM raakte letterlijk en figuurlijk verwijderd van het oorspronkelijke doel: het organiseren van bedevaarten en het vervoer van missionarissen.

Ook in Nederland zijn reisorganisaties opgericht met ideële doelstellingen. De bekendste hiervan is de Nederlandse Jeugdhierberg Centrale, die in

¹ Ibidem, p. 115.

² Johnson, *A History of the Jews*, p. 383; Johnson, *A History of Christianity*, p. 466.

³ Sabine Lamiroy, 'ICTAM. De Kruisvaarders', in *Trends*, 16 april 1992, p. 54.

1929 werd gesticht. De jeugdherbergen waren bedoeld om het reizen voor jonge mensen zonder begeleiding van ouderen mogelijk te maken. Zij boden bescherming door een veilig onderdak te bieden met toezicht op de handel en wandel van de gasten. De 'herbergouders' namen als het ware tijdelijk de gezinsfunctie waar. De grotere bewegingsvrijheid moest door de jeugd worden verdiend door een 'demonstratieve zelfbeheersing' aan de dag te leggen en door eerbied te tonen voor de omgeving, de natuur en voor elkaar. Dergelijke verplichtingen en verwachtingen verloren aan belang als gevolg van de individualisering van de maatschappij en de stijging van de welvaart. In 1979 werd in het gedenkboek, uitgegeven ter gelegenheid van het vijftigjarig bestaan, geconcludeerd dat de Nederlandse Jeugdherberg Centrale allengs een zuiver bedrijfsmatig karakter had gekregen. De puur democratische bestuursstructuur, waarvoor de oprichters in 1929 hadden gekozen, was overbodig geworden omdat de bestuurders niet konden of wilden ingaan tegen de commercialisering die door de leiding werd voorgestaan. Het voortbestaan van de Nederlandse Jeugdherberg Centrale eiste een beleid dat niet langer enkel gericht was op de educatie van de jeugd, maar veel breder opereerde op het gebied van reisbemiddeling en reisorganisatie. De leiding wilde met een produkt waar vraag naar was en tevens door schaalvergroting concurrerend blijven op de reismarkt. Het democratische karakter van deze organisatie werd in zekere zin behouden door aan de medewerkers een grote medezeggenschap te geven.¹

De emigranten die na de oorlog vooral naar Canada en de Verenigde Staten waren geëmigreerd, gaven aanleiding tot het stichten van organisaties die zich ten doel stelden om de contacten met het thuisfront te onderhouden. Dit kon worden gerealiseerd door het organiseren van reizen naar en van de emigratielanden. Toen de transportmogelijkheden per vliegtuig toenamen en de financiën ruimer voorhanden waren, werd de behoefte aan begeleid reizen groot. Organisaties zoals de verenigingen Nederlandse Vereniging Ouders, Familieleden en Vrienden van Emigranten (omgedoopt in Weerzien Overzee), Wereldcontact, Binding, De Katholieke Vereniging van Ouders van Emigranten en de Stichting Wij Komen, ontplooiden reisactiviteiten. Het idealistische doel – het onderhouden van de familiebanden – bleef behouden en het efficiënt inkopen en organiseren van transportdiensten was aan dat doel ondergeschikt. De verenigingen Weerzien Overzee en Wereldcontact en de Stichting Wij Komen gingen over tot de oprichting van eigen reisorganisaties. Reislustigen die zich hierbij aansloten, waren uit op de voordelen die deze reisorganisaties konden

¹ Roling, *Idealisme en Toerisme: 50 jaar jeugdherbergen 1929-1979*, p. III.

bieden tegenover de particuliere reisbureaus. De oorspronkelijke doelstelling, die nog wel aanwezig bleef, kwam onder druk te staan. De reisorganisaties, die van oorsprong een beperkte markt bedienden, moesten immers wilden ze hun voortbestaan verzekeren, een concurrerende positie op de toeristische markt innemen en konden niet anders dan hun commerciële beleid hierop afstemmen. De verenigingen Binding en De Katholieke Vereniging van Ouders van Emigranten, die geen eigen reisorganisatie ter beschikking hadden, handhaafden hun oorspronkelijke ideële doel, maar ervoeren dat hun deelmarkt afbrokkelde. Hun voortbestaan was daardoor problematisch geworden.¹

Uitgeverijen Uitgeverijen zijn ondernemingen die produkten leveren van culturele waarde, zoals boeken, tijdschriften en kranten. Met name de literaire uitgeverijen lopen per produkt een moeilijk in te schatten kans op onverkoopbaarheid van een uit te geven boek. De rentabiliteit en de continuïteit van de uitgeverij zijn afhankelijk van een menging in hun fonds van bestsellers en boeken die ondanks culturele en esthetische waarde slecht verkopen. Bij het verkoopbeleid wordt met dit fenomeen rekening gehouden. De leiding van een uitgeverij loopt grotere risico's, wanneer in de keuze van het fonds meer culturele dan commerciële motieven een rol spelen.

In hoeverre uitgeverijen door een hoger doel dan rentabiliteit en continuïteit geleid worden en dat beleid ook expliciteren, is door Frank de Glas onderzocht. In zijn proefschrift, getiteld *Nieuwe lezers voor het goede boek. De Wereldbibliotheek en Ontwikkeling/Arbeiderspers voor 1940*, heeft hij de in de titel vermelde uitgeverijen aan een historische analyse onderworpen. De leiding van genoemde uitgeverijen koos als ideële doelstelling de verticale cultuurspreiding, die uitging boven het economische en het algemeen-culturele belang. Uit ideële motieven trachtten deze uitgeverijen nieuwe lezers te bereiken. De nieuwe lezers moesten vooral worden gevonden onder die sociale klassen die door materiële omstandigheden geen boeken bij de boekhandel kochten. Boekenbezit zou de emancipatie bevorderen. Door buiten de reguliere handel om boeken te verkopen, kortingen te verlenen op series en lezingen en door tentoonstellingen te organiseren, werd getracht klanten te winnen en te binden. De Wereldbibliotheek richtte een vereniging op waarvan de leden reductie genoten op de boeken. De Ontwikkeling, later de Arbeiderspers, had de leden van de vakverenigingen waaruit deze uitgeverij was voortgesproten, als klant. Uiteindelijk lukte het

¹ Elich en Blauw *Emigreren* p. 59, 63. Ter Brugge *Vijftwintig jaar Wereld Contact* p. 6-7.



De eucharistieviering in de kloosterkerk van de carmelieten te Sao Paulo op 25 mei 1984, ter herdenking van het tienjarig bestaan van Raptim Brazilië, werd bijgewoond door een delegatie van Raptim Intercontinental Holding BV. Van links naar rechts op de eerste rij: H.G.M. de Vries SCJ, vice-voorzitter van de raad van commissarissen, M.M.P. van der Ven-Driebeek, mr. F.H.M. van der Ven, secretaris van de raad van commissarissen, M. Cox, directeur van Raptim Brazilië; op de tweede rij van links naar rechts: A.A.H.M. Wassing-Ghering, drs. A.G. Verhoef, commissaris, Th. H. Th. Wassing, directeur.

en gingen de Wereldbibliotheek en de Arbeiderspers zich gedragen als de andere commerciële uitgeverijen. Volgens een recensie van dit proefschrift door R. Roegholt zou de ontwikkeling van de naoorlogse markt voor literaire boeken erop wijzen "dat het nieuwe lezerspubliek van het goede boek eerder de vrucht is van een voorafgaande maatschappelijke verandering, dan dat de verbreiding van het goede boek de emancipatie kan bevorderen."¹ Het ideële doel van de Wereldbibliotheek en de Arbeiderspers vervluchtigde, omdat door de gestegen welvaart en de individualisering van de smaak het boekenbezit geen extra stimulans meer behoeftte. De uitgeverij De Lanteern die in 1948 door de Katholieke Arbeidersbeweging werd opgericht maakte eenzelfde ontwikkeling door.²

Commercieel georiënteerde ondernemingen die een ideel doel steunen. Tot nog toe hebben we ondernemingen ten tonele gevoerd waarbij het produkt gewenst werd door de klanten en de oprichting van de onderneming plaats had door of namens hen. De oprichters beoogden daarmee niet primair een economisch voordeel te behalen, maar beschouwden dit voordeel als een middel om een hoger doel te dienen. Produkt en prijspolitiek werden afgestemd op het ideaal dat gericht was op solidariteit met de leden van de eigen doelgroep, maar soms ook op een ideaal dat verder ging dan bevordering van de belangen van de groep. De efficiency van de organisatie bleef een belangrijke voorwaarde om de idealistische doelstelling te verwezenlijken. De uitsluitend commercieel georiënteerde ondernemingen zijn in de eerste plaats opgericht om een economisch doel te dienen: het leveren van een produkt of dienst voor de markt om daarmee inkomsten te verwerven. Dat een groter of kleiner gedeelte van de inkomsten in een aantal gevallen werd afgezonderd voor een ideel doel tastte het winstmotief niet aan en had geen invloed op het beleid. Van een conflictbron tussen economische en idealistische doelstellingen is dan geen sprake.

Bernard van Leer en zijn zonen Oscar en Wim kozen een unieke organisatievorm voor de Royal Packaging Industries Van Leer bv. In 1949 besloten vader en zonen Van Leer het gehele kapitaal van de onderneming onder te brengen in een stichting, die zich zou gaan richten op goede doelen. Het verkrijgen van een vermogen door vererving wees de familie Van Leer af op grond van de overweging dat kinderen onafhankelijk van de materiële welstand van de ouders een plaats in de maatschappij moesten kunnen bereiken. Oscar van Leer vervolmaakte de organisatie van de stichting

¹ De Glas, *Nieuwe lezers voor het goede boek*, p. 29, 35, 51, 62, 63, Roegholt, 'Recensie van *Nieuwe lezers voor het goede boek*', p. 135-137

² Peet, *De Katholieke arbeiders-beweging*, p. 193, 299

na de dood van zijn vader in 1958 Om een onhanteerbaar spanningsveld te vermijden tussen de onderneming, die winst zou willen inhouden, en de stichting, die zoveel mogelijk dividend wilde ontvangen om haar doel te dienen, werd een afzonderlijke stichting opgericht, die als intermediair diende tussen de verdienende organisatie en de organisatie die het geld ontving om het aan goede doelen te besteden Deze stichting, de Van Leer Group Foundation, bezit alle aandelen van de verpakkingindustrie Van Leer, ontvangt het dividend, beheert andere beleggingen, leent geld uit aan de Royal Packaging Industries Van Leer bv (bij voorbeeld voor overnemingen) en sluist het dividend door naar de charitatieve stichting Bernard van Leer Foundation

Het bindende element tussen de drie organisaties, Royal Packaging Industries Van Leer bv, Van Leer Group Foundation en Bernard van Leer Foundation, wordt gevormd door de personele unie, die bestaat tussen de toezichthouders en besturen van deze organisaties Eenzelfde groep van negen mensen is aangesteld als commissaris van de bv en als bestuurder van de twee stichtingen. Deze structuur waarborgt een evenwichtige afweging van belangen tussen de organisaties met een commercieel en met een idealistisch doel, die los van elkaar hun beleid en activiteiten kunnen bepalen binnen de aangegeven doelstellingen. Het bindende element waar als het ware economie en idealisme tot een symbiose geraken, is gelegen in de opvattingen die de negen mensen ieder voor zich huldigen en van daaruit tot een gemeenschappelijke besluitvorming komen De doelstelling van de Bernard van Leer Foundation richt zich op opvoeding en opleiding van kansarme kinderen die wonen in landen waar de Van Leer verpakkingindustrie werkzaam is. Door het opzetten en de financiering van educatieprojecten wordt getracht kinderen maatschappelijk een zo goed mogelijke uitgangspositie te verschaffen ¹

In de vorenstaande 'tour d'horizon' is een – zij het onvolledig – beeld geschetst van organisaties die zowel economische en ideële belangen dienen. Niet de productie- maar de consumentenverwantschap staat op de voorgrond Onderscheid kan worden gemaakt tussen de groep door of namens wie een bepaalde activiteit een bedrijfsmatige vorm krijgt en het bedrijf dat de activiteit uitoefent Op de initiatiefnemers die het belang van de groep denken te dienen door een bedrijf te stichten, rust de plicht de produkten of diensten van het eigen bedrijf af te nemen en de verkoop ervan te bevorderen. Het aldus gestichte bedrijf ontwikkelt zich op zijn eigen wijze afhankelijk van de grootte van de markt, de bedrijfstak en de sociaal-econo-

¹ Philip, *Small awakening*, p 1-9, Fentrop, 'Verpakker Van Leer investeert in kinderen'

mische context Het bedrijf zal zich moeten kunnen handhaven in concurrentie met de in de bedrijfstak opererende commerciële ondernemingen De zelfwerkzaamheid van de initiatiefnemers wordt geleidelijk aan vervangen door een professionele inbreng van buitenaf Zonder een ideeel belang zouden de activiteiten niet gezamenlijk zijn ondernomen Door het idealisme op anderen over te brengen worden kopers 'gebundeld' en wordt als het ware een marktsegment veroverd en vastgehouden De leiding van het bedrijf streeft naar continuïteit en ziet hierin een economisch belang los van de vraag of de voortzetting van het bedrijf uit een oogpunt van ideeel belang noodzakelijk is Meestal heeft het management zo'n sterke greep op het bedrijf gekregen dat verlies aan solidariteit en samenhang van de doelgroep, die als deelmarkt blijft bestaan, het management stimuleert om de voortzetting van het bedrijf te verzekeren door behalve de doelgroep ook de algemene markt te bedienen Hiervoor zijn investeringen nodig om tot de schaalvergroting te komen en aldus de kosten te verlagen en de omzet te doen groeien De ontwikkeling van de economie dwingt tot een steeds grotere cooperatie op straffe van beeindiging van de cooperatieve organisatievorm Het economisch belang gaat overheersen, meestal ook ten gunste van de oorspronkelijke doelgroep die de activiteit bedrijfsmatig vorm wist te geven Deze groep participeert weliswaar niet meer, of veel meer op afstand, in het beleid van de verzelfstandigde organisatie, maar zal afhankelijk van de diepgang van het idealisme en de prijs-prestatieverhouding van het aangeboden produkt zijn voorkeur laten gelden

Uit het vorenstaande kunnen we de conclusie trekken dat door het primaat van het financieel economische beleid en de ontwikkeling van de technologie de cooperatieve gezindheid vermindert Allengs verdwijnt dan ook de spanning, die er tussen de twee beleidsopties bestond Dit ligt in de lijn van de maatschappelijke ontwikkeling De onderzoekers Thijs Jansen en Radboud Engbertsen hebben in hun boek *Armoede in de maatschappelijke verbeelding* geconstateerd dat er in de politieke beschouwingen over de Bijstandswet een dwingend primaat ontstond van het financieel-economische denken Deze denkwijze is niet aan de burger voorbijgegaan In een artikel in *NRC Handelsblad* stellen genoemde auteurs "De vertaling van de maatschappelijke problemen in financiële termen is een van de belangrijkste symptomen van de verdringing van het politieke"¹ Naar analogie van deze uitspraak kunnen we aannemen dat eerder nog bij ondernemingen dan in de politiek de neiging bestaat de beleidskeuzes uitsluitend afhankelijk te stellen van de financieel-economische uitkomsten

¹ Engbersen en Jansen *Armoede in de maatschappelijke verbeelding* p 162-166, Jansen en Engbersen, Politici zijn bang voor primaat van de moraal'

Resumerend kunnen we vaststellen dat oprichters van een organisatie met een ideeel belang kiezen voor een bedrijfsmatige opzet om aan de voorziening van een als urgent gevoelde behoefte te voldoen. Dit houdt in dat er een ethische keus wordt gemaakt, voortspruitend uit maatschappelijke betrokkenheid en/of levensbeschouwelijke waarden. Deze keus kan worden gekarakteriseerd als doeethiek. P. Fentener van Vlissingen betoogde op een congres van de Economische Faculteitsvereniging van de Rijksuniversiteit Groningen (12 mei 1980): "In de praktijk is ethiek een kwestie van pijnlijke keuzes en dilemma's. (...) Een morele keuze kost vaak geld, staat op gespannen voet met het commerciële doel van een onderneming."¹

Het economisch belang is dienstbaar aan het ideële belang. Om deze dienstbaarheid waar te maken moet het ideaal uitgedragen worden. Hierdoor wordt een deelmarkt georganiseerd en wordt het pad geeffend voor economische expansie. Het primaat van het financieel-economische denken komt zowel bij het bedrijf als bij de afnemers op de voorgrond te staan. Het bedrijf richt zich meer en meer op de algemene markt en de afnemers kiezen op grond van hun economische belang en laten zich steeds minder door het idealisme leiden. Het bedrijf blijft echter de dienaar van het ideële belang, waardoor het idealisme als het ware institutionaliseert. Het idealisme van degenen die tot de oorspronkelijke doelgroep behoren, is geïndividualiseerd en minder sterk gebonden aan het bedrijf.

Op grond van de beschrijvingen en de daaruit getrokken conclusies over de evolutie van een aantal van oorsprong idealistische ondernemingen kan een vijftal gemeenschappelijke fasen worden onderscheiden, te weten: een idealistische begin, de organisatie van de deelmarkt, de economische expansie, de ontidealisering en het institutioneel idealisme. We zullen nader ingaan op deze vijf fasen, wanneer we in de volgende paragraaf de Raptim-organisaties in de vergelijking betrekken.

3 De spanning tussen idealisme en economie in vijf fasen

Het *idealistische begin* als ethische keus was bij de oprichters van Raptim van levensbeschouwelijke aard. De voorlopers en oprichters van deze reisorganisatie waren immers als leiders van de missionaire organisaties verbonden aan de Rooms-Katholieke Kerk. Zo'n sterke binding aan een spiritueel centrum vinden we bij geen van de organisaties die we in de vergelij-

¹ Kimman, *Markethiek* p. 44-139; Eijssvogel, *Ethiek stelt bedrijven voor dilemma's*

king hebben betrokken terug. Het ideale belang van de missie werd op het bedrijf overgeplant. Het was niet alleen de onderlinge solidariteit met een idealistisch tintje die de evolutie van Raptim kenmerkte. Vooral de flinke besparingen die konden worden bereikt ter ondersteuning van de missionaire arbeid, waren belangrijk. Zowel de Verenigde Missionarissen als de imitatiefnemer voor de oprichting van de Stichting Raptim zagen voordeel in het reizen per vliegtuig. Tijdwinst en besparingen op reiskosten lagen in het verschiep. Kenmerkend voor de organisaties van ideale oorsprong die zijn gesticht door of namens de afnemers, was uitschakeling van de individuele keuzes. Hierdoor ontstond een potentiële winstbron voor de klanten.

De *organisatie van de deelmarkt* wordt mogelijk gemaakt door de onderlinge solidariteit van de participanten, veelal leden van een cooperatieve organisatie. De cooperatieve gezindheid blijkt niet altijd verbonden te zijn met haar formeel-juridische cooperatieve structuur. Als uiting van solidariteit wordt de plicht opgelegd om uitsluitend van de produkten of diensten gebruik te maken die de organisatie levert, en deze niet bij derden te betrekken. Er wordt een zekere monopoliepositie verworven, wat ten koste kan gaan van alertheid voor marktwerking en efficiency. Uit de gegevens die ons globale onderzoek naar het idealisme in organisaties heeft opgeleverd, valt af te leiden dat bestuur en leiding veel energie stoppen in het werven van klanten. Het persoonlijk leiderschap van de oprichters kan een belangrijke factor zijn. De Raptim organisaties vormen hierop geen uitzondering. De eerste tien jaren van het bestaan van de Raptim organisatie in Nederland is er zelfs sprake van een strijd om de gunst van de missionaris. Het viel niet mee om de leiding van de missie-organisaties te overtuigen van het Raptim-belang. Hier was de keuzevrijheid in het geding. De bestaande relaties met reisbureaus en vervoerders bemoeilijkten de verovering van de markt en daarmee de groei van de Raptim-organisatie.

De *economische expansie* van Raptim en vergelijkbare organisaties voltrekt zich overeenkomstig de ontwikkeling van de bedrijfstak waarin hun activiteiten zich ontplooiën. De uniciteit van Raptim en andere organisaties met een ideaal belang is niet gelegen in de aangeboden produkten of diensten, maar in de mogelijkheid door afscheiding een afzetmarkt als deelmarkt te verwerven. Om de deelmarkt te kunnen blijven gerieven is een bepaalde omvang van de organisatie vereist, die bij een gegeven stand van de koopkracht en de produktietechniek zowel voor de inkoop- als de afzetmarkt voldoende waarborgen biedt voor de ontwikkeling van een qua vakinhoudelijkheid en management professionele organisatie. Bij de banken en verzekeringsmaatschappijen zien we dat de schaalgrootte vooral door de afzetmogelijkheden wordt bepaald om die effectiviteit en efficiency te bereiken die ten opzichte van de concurrentie aanvaardbaar is. Bij de

reisbranche en de detailhandel gaat het vooral om de grootte van het inkoopvermogen dat concurrerend gewicht in de schaal legt. De sociaal-economische ontwikkeling brengt met zich mee dat enerzijds de oorspronkelijke klanten van de ideale organisatie zich meer keuzevrijheid veroorloven en anderzijds de organisatie naar een grotere omvang wil groeien. Dit komt voort uit verschillende impulsen, zoals nieuwe technieken en stijgende welvaart. Een vervaging van de grens tussen deelmarkt en algemene markt treedt op.

De geneigdheid van de klanten individuele keuzes te laten prevaleren, heeft te maken met het minder hechten aan het idealisme dat de organisatie tot bloei bracht met *ontidealisering*. Het ideale belang wordt als persoonlijker ervaren en leidt niet vanzelfsprekend tot de keuze om goederen en diensten van het eigen bedrijf af te nemen. De ideale waarde van de bedrijven daalde, omdat deze bedrijven om te overleven zich geheel conform de ontwikkelingen van de markt gingen gedragen. We kunnen van een *ontidealisering* van onderaf spreken, veroorzaakt door de klanten die minder solidariteitsgevoelens koesteren en persoonlijk idealisme voorrang geven. Omdat bij Raptim de cohesie van de doelgroep op krachtig gegrondveste levensbeschouwelijke waarden berust, blijft het ideale belang bewaard. De besparingen die Raptim voor missie, zending en ontwikkelingswerk oplevert, worden door de leiding van de organisaties die op dit gebied activiteiten ontplooiën, als een belangrijke ondersteuning gezien voor hun idealen. Hun medewerkers – de missionarissen, de zendelingen en de ontwikkelingswerkers – maken hun keus meer en meer uit economische en niet uit idealistische overwegingen. In hun opvattingen is Raptim een van de vele aanbieders op de reismarkt, die is uitgegroeid tot een commerciële onderneming.

Bestuur en leiding van organisaties die een ideaal dienen, lijken langer vast te houden aan het ideaal dan hun klanten. Idealisme is *institutioneel idealisme* geworden! Dit blijft als drijvende kracht voor de continuïteit van de organisatie bestaan. Enerzijds blijft het beroep dat op het idealisme van de klanten wordt gedaan aanwezig, anderzijds wordt het commerciële en organisatorische beleid versterkt om de concurrentie het hoofd te kunnen bieden en het economische belang van de klanten te dienen. Wordt het belang dat het bedrijf heeft op de algemene markt groter dan dat op de eens georganiseerde deelmarkt, dan zwakt ook het institutioneel idealisme als drijvende kracht voor de ontwikkeling van de organisatie af. De in ons globaal onderzoek betrokken organisaties hebben dit ondervonden. Het idealisme als leerfase is voor deze organisaties van groot belang geweest, omdat door het uitschakelen van de marktwerking de leiding in staat was door zelfdoen en zelffinanciering een bedrijf op te bouwen.

Door een tweetal oorzaken bleef het idealisme bij het bestuur en het management bij Raptim vitaal. In de eerste plaats was het ideale belang niet uitsluitend gebaseerd op cooperatieve gezindheid en onderlinge solidariteit, maar werd het afgeleid van de levensbeschouwelijke waarden die inherent zijn aan missie, zending en ontwikkelingswerk. Ten tweede bleef de omvang van de markt voor reizen met een ideaal doel groot. De Raptim-organisaties behaalden zeventig à tachtig procent van de omzet op deze markt. Dit was qua schaalgrootte voldoende voor een levensvatbare reisorganisatie. Ondanks het feit dat de markt door het gedrag van de klanten rafels vertoonde, ging het ideaal niet verloren in de maalstroom van technische en sociaal-economische ontwikkelingen.

In deze studie is reeds gewezen op de mogelijke interactie tussen de sociaal-economische en culturele ontwikkeling van de katholieke samenleving in Nederland, wel aangeduid als het proces van verzuiling en ontzuiling, en het ontstaan en de groei van de Raptim-organisatie. Er valt een parallel te ontdekken tussen de hierboven geschetste ontwikkelingsfasen en de processen die aan de verzuiling en ontzuiling hun dynamiek hebben verleend. De groei van organisaties die in de context van de verzuiling waren ontstaan, kwam tot stand door specialisatie en centralisatie. Hiervoor waren professionele deskundigen nodig, die geneigd waren hun vak en niet de levensbeschouwelijke afkomst van hun organisatie op de voorgrond te plaatsen. De vergroting van de kloof tussen kerk en samenleving versterkte deze tendens.¹ De fase van de *economische expansie* kan voor een deel hieruit verklaard worden.

De vereenzelviging van de professionele leiding met zijn organisatie hield het gevaar van verstarring in. De neiging bestond, de continuïteit van de organisatie prioriteit te geven en te weinig aandacht te schenken aan de aanpassing van het beleid aan gewijzigde omstandigheden. In de organisatiekunde spreekt A. Etzioni in dat verband van verwisseling van doeleinden. Volgens de opvattingen van M. Weber en R. Michels zou hierdoor de levensvatbaarheid van een organisatie sterk verminderen.² Ook in het boek *Bewegende patronen* wordt hiervan gewag gemaakt, maar tevens wordt erop gewezen dat een organisatie zich in andere richtingen dan de door Weber en Michels aangeduide kan ontwikkelen en zo haar vitaliteit kan bewijzen.³ Het lijkt erop dat de fase van het *institutioneel idealisme* een belofte in zich draagt van een ontwikkeling die tot een nieuw elan kan leiden.

¹ Duffhues, Felling en Roes. *Bewegende patronen*, p. 31-36, Thurlings, *De wankelende zuil*, p. 204.

² Etzioni, *De moderne organisatie*, p. 22-26.

³ Duffhues, Felling en Roes, *Bewegende patronen*, p. 275.

VII

Samenvatting, conclusie en epiloog

I. Samenvatting

DE MISSIE-ORDEN EN -CONGREGATIES waren na 1945 vanwege de schaarste aan transportmogelijkheden beperkt in hun mogelijkheden tot het uitzenden van missionarissen. Tijdens de tweede wereldoorlog was de aflossing van missionarissen uitgebleven en hun opleiding doorgegaan. De oorlog had tevens tot gevolg dat het vliegtuig als transportmiddel aanzienlijk aan belang had gewonnen en bovendien na het beeindigen van de vijandelijkheden ruim voorhanden was. Om die redenen lag het voor de hand om het transport van missionarissen van en naar de missiegebieden met chartervliegtuigen te beproeven. De Witte Pater G.W.M. van der Ven vervulde in Nederland de pioniersrol. Hij nam het initiatief voor een proefvlucht van Amsterdam naar Entebbe (Uganda), waarvoor een Dakota van de KLM werd gecharterd. Dit vliegtuig vertrok op 8 oktober 1947 met aan boord 15 missionarissen van de Witte Paters. De basis voor zelfvoorziening was gelegd. De Witte Paters hadden de mogelijkheden ontdekt van dit snelle en naar later bleek goedkopere vervoer – voordeliger dan per schip.

Verdere belangstelling voor het transport door de lucht werd gewekt door de activiteiten van A.A.M. Odekerken en het bestuur van de Verenigde Missionarissen. Voor de uitvoering van de chartervluchten werd Aero Holland ingeschakeld, een dochteronderneming van Frits Diepen Vliegtuigen nv. De voorbereidingen troffen doel! De Verenigde Missionarissen stelden Odekerken aan als gevolmachtigde voor de planning en uitvoering van de chartervluchten. De kantooruimte werd beschikbaar gesteld door Aero Holland, dat zijn kantoren gevestigd had op het vliegveld Ypenburg. De exploitatie van dit vliegveld was in handen van Frits Diepen Vliegtuigen nv. Vanaf april 1948 vlogen maandelijks charters van Aero Holland naar Entebbe. De Witte Paters waren het meest geporteerd voor het vervoer per vliegtuig. Maar ook andere orden en congregaties lieten zich niet onbetuigd. Besparingen in kosten en tijd waren belangrijk.

Hiermee was het belang van de missie gediend. Buiten het bestuur van de Verenigde Missionarissen om nam Van der Ven wp in maart 1949 het

initiatief de Stichting Raptim op te richten een stichting die de missiereizen een internationale status moest verlenen. De generaal-oversten van een vijftal missionerende orden en congregaties stonden in de akte van oprichting van 12 april 1949 als stichters vermeld. Het bestuur van de Verenigde Missionarissen beschouwde Raptim nolens volens als de opvolger van zijn eigen charterbureau. De schuchter begonnen zelfvoorziening moest in een bedrijfsmatig en internationaal perspectief worden voortgezet. Zeventig procent van de passagiers die met de chartervluchten meevlogen, waren immers buitenlanders.

In de veertig jaar van hun bestaan wordt de geschiedenis van de Raptim-organisaties, waarbij we met name de Nederlandse en Belgische organisaties op het oog hebben, bepaald door de groei van het bedrijf, het verlies van het perifere kerkelijke karakter en het blijvende spanningsveld tussen idealisme en commercie. In deze samenvatting geven we in de eerste plaats een chronologisch overzicht. De evolutie van het bedrijf, het perifere karakter en de spanning tussen commercie en idealisme komen daarbij impliciet aan de orde. In hoofdlijnen komen deze laatste ontwikkelingen op het volgende neer.

De omzet van de Nederlandse en de Belgische organisaties is in de jaren zeventig en de eerste helft van de jaren tachtig bijna verzevenvoudigd. Dit geldt ook voor het aantal vervoerde passagiers. Als voornaamste oorzaken van deze ontwikkeling kunnen de mogelijkheid om van lijnvluchten gebruik te maken en de uitbreiding van de klantenkring met zendelingen en ontwikkelingswerkers worden genoemd.

De *perifere* positie die Raptim Nederland en Raptim België innamen tegenover de kerkelijke en missionaire organisaties, nam in betekenis af. Dit werd versneld nadat pogingen tot internationalisering vanuit Rome in 1969 waren mislukt en de commerciële verzelfstandiging doorzette. Toch bleef de ideële doelstelling krachtig aanwezig, hoewel ze veranderde van een kerkelijk in een persoonlijk idealisme.

Het beleid dat de Raptim-organisaties van Nederland en België voerden, had voortdurend te kampen met de spanning tussen *commercie* en *idealisme*. Tot 1970 manifesteerde deze spanning zich met name tussen de coöperanten en het bedrijf. Toen het bedrijf zich meer en meer als een commerciële onderneming ging gedragen, moesten bestuur en directie het ideaal van dienstbaarheid aan de ideële doelstellingen van de coöperanten trachten te verzoenen met de gewenste rentabiliteit en de continuïteit van hun organisatie. Bestuur en directie kozen voor een doe-ethiek, waarbij het bedrijf werd opgevat als een instrument om een hoger doel te dienen.



Een speciale audiëntie bij paus Johannes Paulus II op 15 februari 1980. Raptim Italië en haar directeur H. J. Piotrowski vierden in 1980 hun 25-jarig jubileum. Piotrowski laat zijn illustere landgenoot als eerste het receptieboek tekenen. Op het tweede plan (van links naar rechts) kijken F.W.M. van der Ven, E.T.H. Baron van Voorst tot Voorst, J.M. van Wessum en Th. H. Th. Wassing toe.

Raptim ontwikkelde zich van Nederland uit als een charterbedrijf en als een reisbureau. De charteractiviteiten behelsden het huren van vliegtuigen en het uitvoeren van de vluchten in eigen beheer. Het reisbureau verleende diensten door te bemiddelen tussen de klant en de lucht- en scheepvaartmaatschappijen. Ook konden door dit bureau verzekeringen worden gesloten en hotels worden gereserveerd. De activiteiten van deze nieuweling in de reisbranche stuitten aanvankelijk op tegenstand, zowel van de kant van de vraag als aanbodzijde. De Verenigde Missionarissen en de oprichters van Raptim vertegenwoordigden de gebruikers, zodat van een coöperatieve beginfase kan worden gesproken. De verandering van transportmiddel en leverancier vroeg van de missieprocures wel om een omslag in denken en handelen. Zij voelden zich door Raptim in hun keuzevrijheid belemmerd. Het beroep op onderlinge solidariteit klonk slechts zwak door en het coöperatieve doel vond in de beginjaren weinig weerklank. Van de kant van de scheepvaartmaatschappijen, de KLM, de reisbureaus en passageagenten werd omzetverlies gevreesd en werden pogingen ondernomen om de groei van Raptim te belemmeren. Dit lukte niet omdat Raptim niet alleen een deelmarkt organiseerde, maar ook een nieuwe markt voor chartervervoer voor missionarissen ontsloot.

Enkele missionerende orden en congregaties bleven aarzelen om voor hun reizen Raptim in te schakelen. Raptim riep de hulp van de provinciaaloversten in om hun invloed te doen gelden. Pas in 1953 ondertekenden dezen een loyaliteitsverklaring ten gunste van Raptim en doordrongen op die wijze de missieprocures van het belang van Raptim. Dit had een positief effect op het gebruik dat gemaakt werd van de diensten van Raptim. Tevens werd een beroep gedaan op de scheepvaartmaatschappijen om aan Raptim agentschappen te verlenen. De beroepsvereniging van reisbureaus deed echter een poging om de klandizie van de missieprocures te behouden door te wijzen op de zwakke positie van Raptim in de reisbranche. De continuïteit van Raptim stond op het spel¹. De verliezen die in de eerste drie jaren van het bestaan werden geleden, leidden tot liquiditeitsproblemen. Ze werden opgelost doordat de orden en congregaties in 1953 geld bijeenbrachten á fonds perdu, per obligatielening en door een onderhandse lening van de Pausselijke Missiewerken.

Het bestuur en de directie van Raptim enerzijds en de raad van beheer – het toezichthoudende orgaan namens de oprichters – anderzijds zaten in de eerste jaren beleidsmatig niet op één lijn. Om te overleven kozen bestuur en directie voor een zakelijke aanpak. Het volume van de inkoop van stoelen door het charteren van vliegtuigen moest worden vergroot om de besparingen voor de missie te maximaliseren. De internationale ontwikkeling moest door het bestuur en de directie worden gestimuleerd en vereiste

een bedrijfsmatige aanpak. Op die wijze kon het cooperatieve belang van de missie worden gediend. De raad van beheer was geporteerd voor een sterke binding aan de missionaire organisaties om van daaruit de internationale opbouw van Raptim vorm te geven. Raptim was door de missie opgericht en moest uitsluitend voor de missie blijven werken. Uiteindelijk ging de raad van beheer akkoord met de visie van het bestuur dat de internationalisering een bestuursverantwoordelijkheid was. Toen de missie in Duitsland trachtte een eigen transportorganisatie op te richten, werkten het bestuur en de raad van beheer eendrachtig samen om het ideeële monopolie dat door de Propaganda Fide aan Raptim was verleend, te beschermen. Dit conflict werd in positieve zin opgelost doordat het aanleiding gaf tot de oprichting van Raptim Duitsland in 1951.

Het bestuur van Raptim Nederland wilde via samenwerking met Raptim Duitsland een internationale spreiding tot stand brengen. Dit lukte niet omdat Raptim Duitsland financieel noch organisatorisch wilde participeren in het internationaal georiënteerde charterbedrijf. Van de kant van de generaal-oversten, de oprichters en ideeële behoeders van Raptim, werd geen druk uitgeoefend op Raptim Duitsland om de internationale samenwerking met Nederland daadwerkelijk te bevorderen. Het bestuur van Raptim Nederland wilde de verantwoordelijkheid voor de internationalisering echter niet alleen dragen. Wel was in 1952 op Nederlands initiatief Raptim Canada opgericht en hadden de missionerende orden in Frankrijk Raptim Frankrijk aan de organisatie Service de Mission verbonden. Beide Raptims waren autonome organisaties, die behalve de naam geen internationale bindingen hadden. Het verdroot het bestuur dat Raptim Nederland alleen het risico en de kosten van de opbouw van een mondiale organisatie op zich moest nemen, juist in een periode dat de financiële en organisatorische situatie niet rooskleurig was. Bestuur en directie waren erop uit, door het bundelen van de vraag, een sterke positie op de reismarkt te verwerven.

In maart 1955 werd op Nederlands initiatief Raptim Rome als koepelorganisatie van de nationale Raptim's van Canada, Duitsland, Frankrijk, Italië en Nederland opgericht. Raptim Rome verplichtte zich de door Nederland gemaakte kosten ten behoeve van de internationale uitbouw te vergoeden. De directeur van Raptim Rome was tevens directeur van Raptim Italië. Deze vermenging van functies kwam niet ten goede aan een stimulering van de mondiale ontwikkeling. Het Consilium Moderatorum Internationale van Raptim Rome, waarin uitsluitend priesters zitting hadden, was van mening dat Raptim Nederland zich te commercieel ontplooiëde door ook aan anderen dan missionarissen diensten te verlenen. Dit zou in strijd zijn met het canonieke recht. Omgekeerd hadden het bestuur en de directie van Raptim Nederland kritiek op het beleid van Raptim Rome, dat

in hun opvattingen onvoldoende gericht was op de verbreiding van Raptim over de gehele wereld ten dienste van de ideële reismarkt. Na een aantal vergeefse pogingen om Raptim Rome nieuw leven in te blazen trokken de generaal-oversten, die als oprichters van Raptim gefungeerd hadden, zich in 1969 terug. Zo kwam er, na een veertienjarig bestaan met veel problemen, een einde aan Raptim Rome.

Ondanks de tegenstand die Raptim Nederland van Raptim Rome onderzond, voerden het bestuur en de directie een expansief beleid, ook op de algemene reismarkt. Dat legde Raptim Nederland geen windeieren. In 1956 werden de tot dat jaar geleden verliezen door exploitatie overschotten goedge maakt. Om overschotten aan te wenden voor interne financiering en ze eventueel aan de missie-organisaties te kunnen uitkeren, werd in 1958 de juridische status gewijzigd. De activiteiten van het reisbureau werden in een naamloze vennootschap ondergebracht en het charterbedrijf in een cooperatieve vereniging. Het belang van de missie en ook dat van de zending en het ontwikkelingswerk bleef voorop staan.

Het streven van het bestuur was erop gericht om de activiteiten van het reisbureau op de binnenlandse markt te intensiveren. Op 1 januari 1960 nam Raptim Nederland het Reisbureau Wassing te Tilburg over. In het buitenland werd een netwerk van agenten opgebouwd en werd geprobeerd Raptim Afrika in Rhodesië te vestigen. Hoewel dit aanvankelijk in 1961 leek te lukken, kwam het bestuur in 1964 tot de conclusie dat een eigen vestiging aldaar niet lonend was.

Raptim Nederland streefde naar samenwerking met de reisafdeling van de Belgische missie, die in 1962 onder de naam Raptim haar activiteiten begon. Pogingen tot nauwe samenwerking in één organisatie – onder de naam Raptim Benelux – mislukten. In 1965 werd de nv Raptim België opgericht, die zich evenals Raptim Nederland weinig aantrok van de door Raptim Rome opgelegde beperkingen.

De grote sprong voorwaarts begon in de jaren zeventig. Raptim België en Raptim Nederland waren de koplopers. Er ontstond ook een sfeer van rivaliteit. Dit ondanks het feit dat na de opheffing van Raptim Rome in 1969 een gentleman's agreement was gesloten tussen de Raptim-organisaties van België, Canada, Duitsland, Frankrijk, Italië en Nederland. Hierbij verklaarden deze organisaties dat ze elkaar niet zouden beconcurreren en waar mogelijk zouden samenwerken. Van dit voornemen kwam niet veel terecht, hetgeen te maken had met de voorkeur van de nationale missie-organisaties voor de luchtvaartmaatschappijen van hun eigen land. Raptim Nederland was het kwetsbaarst vanwege een kleine thuismarkt en de chartervluchten. De nationale luchtvaartmaatschappijen, ook de KLM, probeerden onder de prijsdruk van de Raptim-charters uit te komen door op de

lijnvluchten goedkope tarieven aan te bieden. Dit kon door de IATA tarief regels als het ware buiten spel te zetten en in plaats daarvan te werken met vergunningen van overheidswege, een zogenaamde Government Requirement. Het was volgens het bestuur van Raptim van belang de chartervluchten te handhaven om de luchtvaartmaatschappijen te bewegen het vervoer op de lijnvluchten voor missie, zending en ontwikkelingswerk voor dezelfde prijzen te verrichten als voor de chartervluchten.

De chartervluchten gingen nu niet alleen Afrika maar ook Azië bestrijken, waar Indonesië een belangrijk aandeel leverde in het aantal te vervoeren passagiers. Raptim Nederland trachtte waar mogelijk het aantal charters en het aantal in te kopen stoelen op lijnvluchten op te voeren. Om een vast steunpunt in het Verre Oosten te verwerven verleende Raptim Nederland steun aan de oprichting van Raptim Indonesië in 1970. Het bestuur en de directie van Raptim Nederland slaagden er niet in de Indonesische organisatie aan zich te binden. De samenwerking werd bemoeilijkt omdat men in Nederland – naar de opvattingen van het Indonesische bestuur – onvoldoende rekening hield met het koloniale verleden. De nationalistische gevoelens overheersten en overstegen het internationale belang van het ideale vervoer. Ook in de zelfstandig geworden Afrikaanse staten was er weerstand ontstaan tegen het van Nederland uit bestuurde Raptim. De missionerende congregaties en orden in die gebieden zagen onvoldoende het economische en ideale belang van Raptim voor de missieactiviteiten over de gehele wereld. Economisch omdat de besparingen op de vervoerskosten groter werden naarmate de vluchten op wereldschaal en niet alleen nationaal werden gebundeld. Ideeel vanwege het belang van de mondiale solidariteit tussen missionarissen, zendelingen en ontwikkelingswerkers. Niet alleen in de missiegebieden werd voorrang gegeven aan het landsbelang. Ook met Raptim Frankrijk ontstond er een conflict toen de Franse organisatie het internationale belang van de chartervluchten van geringer importantie achtte dan de inschakeling van de nationale luchtvaartmaatschappij Air France.

Na de olieboycot door de Arabische staten in 1973 stopte Raptim Nederland met het organiseren van chartervluchten. Door annulering van deze vluchten werden aanzienlijke verliezen geleden. Raptim Nederland verkeerde in een moeilijke situatie, wat voor het bestuur aanleiding was zich op de positie van Raptim in de reismarkt te bezinnen. De meningen binnen de directie over het voortbestaan van de huidige organisatie waren verdeeld. De opvattingen van de twee directieleden, Storimans en Wassing, waren niet op een lijn te krijgen. Dit had tot gevolg dat Storimans ontslag nam. Het bestuur besloot in overleg met de overblijvende directeur de bestaande organisatie te handhaven en zich naar zijn inzichten te blijven in-

zetten voor de missie, de zending en het ontwikkelingswerk. Het commerciële elan brak baan! Bij de luchtvaartmaatschappijen werden voorwaarden op het vervoer met lijnvluchten bedongen die aanzienlijke reducties op de vervoerskosten van missionarissen, zendelingen en ontwikkelingswerkers mogelijk maakten. Voorwaarden die bovendien wereldwijd van toepassing waren. Deze reducties kwamen via de in 1975 opgerichte stichting IFAM, die als solidariteitsfonds diende, bij de belanghebbenden terecht. De hoogte van de reducties was afhankelijk van het aantal vluchten dat onder de condities van Raptim Transport Services (RTS) werd gemaakt. Op de afzetmarkt stelde Raptim Nederland zich steeds internationaler op. Raptim Canada en Raptim Italië werden overgenomen en Raptim Brazilië werd opgericht, waarbij 75% van het aandelenkapitaal in Nederlandse handen kwam. In de Verenigde Staten werden agenten aangesteld voor de protestantse markt. Het aantal passagiers dat van het door Raptim Nederland verzorgde RTS-vervoer gebruik maakte, steeg van 7 000 in 1973 tot 21 000 in 1979. Voor Raptim België Codemī bedroegen de aantallen passagiers voor vervoer waarop prijsreducties van toepassing waren, voor het jaar 1973 4 590 en voor 1979 15 600. Voorzover de Raptim organisaties in Argentinië, Duitsland, Frankrijk, Indonesië en Italië ook de Belgische en de Nederlandse produkten verkochten, zijn deze aantallen in de cijfers van Raptim Nederland en Raptim België opgenomen.

Er werden door de besturen van Raptim België en Raptim Nederland tussen 1970 en 1979 pogingen in het werk gesteld om tot een fusie te geraken. Telkens waren er organisatorische en persoonlijke hindernissen die een samensmelting verhinderden. Raptim België ontwikkelde zich evenals Raptim Nederland tot een multinationale organisatie. In Zwitserland, Spanje, Canada en de Verenigde Staten van Amerika vestigde Raptim België reisorganisaties. Raptim België nam een bestaand reisbureau met vestigingen in Antwerpen en Brussel over, zodat nu ook – naast de bestaande vestiging in Brussel aan de Koningsstraat – in Antwerpen over een bureau werd beschikt. Raptim België had, evenals Raptim Nederland, de beschikking over een financieel circuit om de missionarissen van de reducties, die door de luchtvaartmaatschappijen Sabena en Iberia werden verleend, te laten profiteren. Het financiële belang dat het Comité van Missionerende Instituten (CMI) als meerderheidsaandeelhouder had bij Raptim België, ging soms overheersen. Het CMI kon naar zijn opvatting onvoldoende staat maken op een dividend om daarmee een gedeelte van de secretariaatskosten te dekken. Het conflict tussen het CMI en het bestuur van Raptim werd bijgelegd door een recht op winstuitkering te stellen tegenover de belofte dat het CMI zijn aandelen niet aan derden zou verkopen.

De concurrentie tussen Raptim België en Raptim Nederland nam toe. Na enige incidenten begon Raptim Nederland in 1982 een juridische procedure om de Belgische organisatie het dragen van de naam Raptim te betwisten. Dat bevorderde de mogelijkheid om tot een fusie te komen niet. Het proces tegen Raptim België had wel duidelijk gemaakt dat het deze organisatie niet kon worden verboden om de naam Raptim te gebruiken voor missiereizen. In de jaren tachtig wisten zowel Raptim België als Raptim Nederland het vervoer voor de ideale reismarkt op te voeren. Van het Nederlandse produkt maakten in 1986 bijna 55 600 passagiers gebruik, Raptim België bood in dat jaar aan 33 700 klanten vervoer tegen gereduceerde tarieven aan. In totaal was dit goed voor een omzet van 155 miljoen gulden.

Raptim Nederland had in 1980 haar juridische en organisatorische structuur gewijzigd. De cooperatieve vereniging was geliquideerd en in plaats daarvan werd als moedermaatschappij Raptim Intercontinental Holding bv opgericht. Als dochterondernemingen fungeerden een drietal organisaties. Raptim Transport Services bv verzorgde het vervoer tegen gereduceerde prijzen, Raptim Nederland bv behartigde de belangen van het reisbureau en Raptim Boekhoudbureau bv droeg zorg voor de administratieve verslaglegging. Evenals in België deed zich in Nederland een belangenconflict voor tussen aandeelhouders en het bestuur. De bij de Stichting Samenwerking Nederlandse Priester Religieuzen (SNPR) aangesloten orden en congregaties weigerden een achtergestelde lening om te zetten in aandelen. De in deze stichting samenwerkende orden en congregaties gaven hiermee te kennen dat ze over een deel van het in Raptim geïnvesteerde vermogen de vrije beschikking wilden hebben. In 1991 en 1992 kwam het grootste deel van de door de SNPR vertegenwoordigde orden en congregaties overigens weer op deze beslissing terug.

Onder Raptim Nederland bv ressorteerde ook de Braziliaanse Raptim-organisatie. In 1983 werd Raptim Brazilië losgemaakt van de holding en als zelfstandige onderneming voortgezet. De raad van commissarissen en de directie van Raptim Intercontinental meenden dat de ontplooiing van de Braziliaanse organisatie in Brazilië hiermee gebaat was.

In 1986 kwamen de directies en de besturen van Raptim Intercontinental Holding bv en Raptim België opnieuw in gesprek over een mogelijke samenwerking. In eerste instantie zouden, met behoud van de zelfstandigheid van beide organisaties, missionarissen, zendelingen en ontwikkelingswerkers gebruik kunnen maken van het vervoer tegen gereduceerde prijzen van beide organisaties. Het lag in de bedoeling om in een later stadium de vertegenwoordigingen en de agenten in het buitenland voor beide organisaties te laten optreden. Na de plotselinge dood van de directeur van Raptim Intercontinental Holding bv, Th H Th Wassing, op

25 december 1986, ging de beoogde samenwerking over in onderhandelingen over een fusie. De fusie werd op 1 januari 1988 een feit. De Belgische directeur, D A J L Van De Velde, werd tot algemeen directeur van de holding benoemd. De Nederlandse raad van commissarissen en de Belgische raad van bestuur werden ineen geschoven tot een raad van commissarissen van Raptim Intercontinental. Het fusieproces vorderde langzaam vanwege problemen van organisatorische en personele aard. De afstemming van beide organisaties op elkaar bleek geen sinecure. Hier kwam nog bij dat er in de jaren 1988 en 1989 geen sprake was van het verwachte synergie effect, eerder van het tegendeel. De eerste twee fusiejaren waren verliesgevend. Dit legde een extra druk op het toch al moeizame fusieproces.

2 Conclusie

In de geschiedenis van de Raptim organisaties speelden de Nederlandse en Belgische organisaties een dominante rol. Beide organisaties groeiden uit tot kleine multinationale ondernemingen. De deelmarkt waarop zij opereerden had een internationaal karakter – de werkzaamheden van missionarissen, zendelingen en ontwikkelingswerkers zijn immers ‘grenzeloos’. Het was een markt op wereldschaal, waarbij de vragende marktpartijen zowel een ideeel als een economisch belang hadden bij de vervoersactiviteiten. Alle Raptim organisaties ondersteunden deze belangen in meer of mindere mate. Onderlinge rivaliteit ontbrak niet en deed in dat geval afbreuk aan de eenheid van het beleid: het verzorgen van zo goed en zo goedkoop mogelijk vervoer voor de doelgroep over de gehele wereld.

De Verenigde Missionarissen en de Stichting Raptim vervulden in Nederland de pioniersfunctie. Met het oog op zelfvoorziening hadden zij een collectieve reisafdeling voor de missionerende organisaties opgericht. Er was dus sprake van een coöperatieve start, die ook voor de overige Raptim-organisaties – in navolging van Nederland – heeft gegolden. Raptim kan worden gekarakteriseerd als een organisatie met activiteiten van profane aard die met behulp van levensbeschouwelijk waarden werden gelegitimeerd. Hoewel niet kan worden gezegd dat Raptim naadloos paste in het sociaal economische en culturele klimaat van de verzuilde samenleving, droeg zij een rooms-katholieke identiteit. Raptim was en bleef nauw verbonden met de missionaire instituties en ondersteunde de activiteiten van deze organisaties. Met andere woorden: de dienstverlening van Raptim speelde zich gedurende de eerste twintig jaar van haar bestaan af in de periferie van de Rooms-Katholieke Kerk.

De schaalvergroting die door Raptim Nederland van het begin af aan

werd nagestreefd om het mondiale dienstbetoon te kunnen waarmaken, kon niet worden bereikt door een organisatie die was gebaseerd op een kerkelijk stramien. De commerciële mogelijkheden die de markt voor personenvervoer door de lucht bood, werden vooral door de Belgische en de Nederlandse Raptim-organisaties gebruikt. Hierdoor kon de deelmarkt worden behouden en 'onderhouden'. Op de inkoopmarkt overheerste het economische belang. Het vervoer tegen gereduceerde prijzen was voorbehouden aan klanten die een ideeel doel dienden. Deze klanten moesten hun 'eligibility' aantonen op basis van levensbeschouwelijke waarden. Het economische belang van de Raptim-organisaties eiste dat de grenzen voor vervoer ten behoeve van organisaties met een ideeel doel zo ruim mogelijk werden gesteld en dat ook de profane markt werd bediend, om daarmee de aansluiting met de algemene reismarkt te behouden. Het dienen van zowel een ideeel als economisch belang betekende voor de leiding van Raptim Nederland en Raptim België een extra zorg, die bij puur commerciële ondernemingen niet voorkomt.

We hebben de Raptim-organisaties vergeleken met andere, eveneens uit idealisme ontsproten organisaties en opgezet als zelfvoorziening door en voor een beperkte groep consumenten. Het idealisme waarmee ze waren opgericht bleef het langst bewaard bij de organisaties zelf. Als zodanig kunnen we spreken van een institutioneel idealisme. De markt verloor echter haar specifieke karakter en ging veelal op in de algemene markt. De klanten hadden nog slechts een vage notie van het ideale belang van de betreffende organisatie en beschouwden ze als een van de vele aanbieders, waarvan de prijs- en prestatieverhouding van het geleverde produkt naar waarde werd geschat. Er kunnen daarom spreken van een ontidealisering van onderaf.

De vergelijking had hoofdzakelijk betrekking op kredietinstellingen, verzekeringsmaatschappijen, reisorganisaties en winkelbedrijven, alle vanuit een cooperatief beginsel opgericht. In vergelijking met deze andere van oorsprong ideële organisaties vertoonde Raptim gedeeltelijk een andere ontwikkeling. De deelmarkt was bij Raptim door twee oorzaken, die om voorrang strijden, intact gebleven. Ten eerste bleef het door de omvang van de deelmarkt mogelijk op de inkoopmarkt lage prijzen te bedingen, die aan de klanten in de vorm van prijsreducties konden worden doorgegeven. In de tweede plaats werd deze markt gedragen door levensbeschouwelijke organisaties, die eigenaren van de Raptim-organisaties waren. Hierdoor bleef, ondanks het feit dat de markt afbrokkelingsverschijnselen vertoonde, de betrokkenheid van de doelgroep met het ideale belang betrekkelijk hecht.

Een sterke kant van de Raptim-organisaties was dus een beleid dat ver-

bonden was met levensbeschouwelijke waarden. De dienstverlening was gericht op een grote groep mensen die vanuit hun levensbeschouwing een ideëel doel dienen. Een zwak punt was evenwel de vermenging van idealistische en economische uitgangspunten in de beleidsontwikkeling. Om de sterke en zwakke kant in gunstige zin te beïnvloeden is een duidelijke ont koppeling nodig van de ideële en economische belangen die in de vormgeving van het beleid een rol spelen.

3. Epiloog

Het is de Raptim-organisaties van België en Nederland niet gelukt om een fusieproces, dat onder de naam Raptim Intercontinental bv in gang werd gezet, tot een goed einde te brengen. In september 1992 besloten de aandeelhouders, op advies van de commissarissen, om tot ontvlechting van de Belgische en Nederlandse organisatie over te gaan. De verwachting dat het beoogde synergetisch effect alsnog profijt zou opleveren, was niet hoog gespannen. De inkoopmarkt was ondoorzichtig vanwege de vervlechting van politieke en economische belangen van de nationale luchtvaartmaatschappijen. Het 'ineenschuiven' van de beide deelmarkten gaf geen extra winst. De facto gedroegen de Belgische en de Nederlandse organisaties zich in 1992 al nauwelijks meer als de eenheid die Raptim Intercontinental moest representeren. Het ontvlechtigingsproces duurde ruim een half jaar. Verschillende modellen passeerden de revue. Uiteindelijk werd toch voor een defusie gekozen, waarbij beide organisaties de vrije hand kregen om, met respect voor elkaars belangen, een eigen beleid te voeren.

Aan deze ontwikkeling lag een scala van oorzaken ten grondslag. De wil tot samenwerking en fusie, die zich gedurende twintig jaar in meer of minder sterke mate had gemanifesteerd, had de Belgische en de Nederlandse organisatie niet tot elkaar gebracht, maar eerder uiteen doen groeien. De besturen en de directies hadden zich mogelijk onvoldoende gerealiseerd dat persoonlijke en organisatorische hindernissen zo moeilijk te nemen waren. De besprekingen en onderhandelingen over de ontvlechting, waarbij de Belgische en Nederlandse commissarissen het ondernemingsbelang van het totaal inruilden voor het belang van de Belgische en de Nederlandse onderdelen, verliepen niet zonder emoties. De vraag rijst in hoeverre cultuurverschillen tussen Belgen en Nederlanders een rol hebben gespeeld in het mislukte fusieproces. Een analyse van de oorzaken en de gevolgen van het fusie- en defusieproces zou een afzonderlijke studie vergen.

Raptim België nv en Raptim Intercontinental bv gingen daarna met be-

houd van de oorspronkelijke doelstelling – het verzorgen van vervoer met een ideëel doel – hun eigen weg. De ontvlechting heeft nog een herschikking tot gevolg gehad. Raptim Suisse SA is door Raptim Intercontinental van Raptim België overgenomen om zo de protestantse markt optimaal van dienst te zijn vanuit de vestiging in het gebouw van de Wereldraad van Kerken te Genève. Raptim Brazilië, sinds 1991 weer een zelfstandige organisatie, werkt nauw samen met Nederland en België om in Zuid-Amerika het vervoer van de missie-, zendings- en ontwikkelingswerkers te kunnen verzorgen. Raptim Canada is in 1991 geliquideerd. Kleine zelfstandige Raptim-organisaties, in hoofdzaak gericht op de nationale markt voor reizen met een ideëel doel, zijn actief in Argentinië, Duitsland, Frankrijk en Indonesië. Deze organisaties werken samen met Raptim Intercontinental en ze fungeren als agent voor het produkt van Raptim Transport Services. De wereldwijde uitwaaiëring van Raptim over de gehele wereld is wel gelukt, maar niet onder één organisatorische paraplu.



Een eucharistieviering boven de wolken tijdens een vlucht naar Afrika in 1955.

Summary

I *A Flight of Venture*

After 1945 due to scarcity of transport the mission orders and societies were limited in their possibilities to send out missionaries. During the Second World War the replacement of missionaries came to a standstill whereas the training of new missionaries continued. As a result of the war the aeroplane as a means of transport had gained considerably in importance and was, at the cessation of hostilities, readily available. For these reasons the idea to use charterplanes to transport missionaries to and from mission areas was logical. In The Netherlands G. W. M. van der Ven, a White Father, played a pioneer role by chartering a KLM Dakota for a trial flight from Amsterdam to Entebbe (Uganda). This plane departed on 8 October 1947 with 15 missionaries of the White Fathers on board. The foundation for an independent organisation had been laid! The White Fathers had discovered the possibility of a fast and, as it appeared later, economical way of transport – cheaper than by boat.

Further interest in transport by air was kindled by the activities of A. A. M. Odekerken and the board of the United Missionaries. To carry out the charter flights Aero Holland was brought in, a subsidiary company of Frits Diepen Aeroplanes Ltd. These preparations hit their target! The United Missionaries appointed Odekerken as their proxy for the planning and the implementing of the charter flights. Aero Holland, which had its offices at the airport of Ypenburg, provided office space. The exploitation of this air port was in the hands of Frits Diepen Aeroplanes Ltd. From April 1948 charters of Aero Holland made monthly flights to Entebbe. It was predominantly the White Fathers who were in favour of air transport, but other orders and societies were quick to follow. Savings in costs and time served the missionary cause.

In March 1949 without the knowledge of the board of the United Missionaries, Van der Ven *wf* founded the Raptum Organisation – a foundation to give mission transport international status. The Superior Generals of some five missionary orders and societies were mentioned as founders in the deed of foundation dated 12 April 1949. The board of the United Missionaries acknowledged *nolens volens* Raptum as the successor to its own

charter office. The attempt to achieve self-sufficiency which had started timidly, needed to be continued as a company with international perspective. Seventy percent of the passengers flying in these charters were after all foreigners.

In the 40 years of their existence the history of the Raptim organisations, specifically the Dutch and Belgian organisations, was determined by the growth of the company, the loss of the peripheral church character and the continuing polarity between idealism and commerce. In this summary we provide in the first instance a chronological survey. The evolution of the company, the peripheral character and the tension between commerce and idealism are implicitly under discussion. In general these last developments add up to the following.

The turnover of the Dutch and Belgian organisations increased nearly sevenfold in the seventies and the first half of the eighties. The same holds good for the number of transported passengers. The main reasons for this development would be the possibility of using regular flights and the expansion of customers to include Protestant missionaries and development workers.

The peripheral position taken by Raptim The Netherlands and Raptim Belgium vis-à-vis the church and missionary organisations, decreased in significance. This process accelerated after efforts by Rome to internationalise in 1969 failed. The influence towards commercial independence continued. For all that, the idealistic goal remained very distinct, although it changed from church-orientated to a personal idealism.

The policies of the Raptim organisations of the Netherlands and Belgium had to contend continuously with tensions between commerce and idealism. Until 1970 this tension manifested itself specifically between participants and the company. When after 1970 the company started to manifest itself more and more as a commercial undertaking, the board and the management had to try to reconcile the ideals of the participants with the desired profitability and continuity of their organisation. The board and the management chose an ethical target, that is to say the company was to be considered an instrument for serving a higher purpose.

Starting in The Netherlands Raptim developed into a charter company and a travel agency. The charter activities consisted of renting aeroplanes and carrying out flights under own management. The travel agency rendered services by mediating between customers and the air- and shipping companies and in addition effected insurances and reserved hotels. At first, the activities of this newcomer in the travel branch met with opposition both from the side of supply as that of demand. The United Missionaries and

the founders of Raptim represented the customers so that one may speak in the beginning of a cooperative phase. The change to other means of transport and to another contractor forced the mission procurators to alter their way of thinking and acting. They felt restricted by Raptim in their freedom of choice. In the first years the appeal for mutual solidarity and a cooperative goal met with little response. Shipping companies, KLM, travel agencies and booking-offices feared losses in turn-over and undertook measures to hinder the growth of Raptim. This did not succeed because Raptim not only organised a segment of the market, but also opened up a new market for charter transport of missionaries.

Some missionary orders and societies still hesitated to use Raptim as their travel agency. Raptim appealed to the provincial superiors to use their influence and in 1953 they signed a declaration of loyalty in favour of Raptim and so convinced their mission procurators of the importance of Raptim. This had a positive effect on the use made of Raptim's services. At the same time, an appeal was made to the shipping companies to provide agencies to Raptim. The society of travel agencies made an effort to hold the mission procurators as their customers by pointing out the weak position of Raptim in the travel branch. The continuity of Raptim was at stake! The losses suffered in the first 3 years of its existence lead to liquidity problems. These were solved in 1953 when the orders and societies raised funds, a fonds perdu, by debenture loan and a private loan from PMW (Papal Mission Work).

The board and the management of Raptim on the one hand and the supervisory council – the controlling organ on behalf of the founders – on the other hand, did not take the same line on policy matters in the first years. To survive, the board of directors and the management chose for a business approach. By chartering aeroplanes the number of seats purchased needed to be enlarged to cut expenses for the mission to a maximum. International development had to be stimulated and this demanded a business approach. In this way the cooperative interest of the mission was served. The supervisory council favoured a strong linkage with the missionary organisations in order to further the international character of Raptim. Raptim had been founded by the mission and should be kept functioning exclusively for the mission. Eventually the supervisory council agreed that the issue of internationalisation was the responsibility of the board. When the mission in Germany tried to start its own transport organisation, the board and the supervisory council worked together to protect the idealistic monopoly granted by Propaganda Fide to Raptim. The conflict was solved in a positive way, and resulted in the foundation of Raptim Germany in 1951.

The board of Raptim The Netherlands desired to bring about international expansion through cooperation with Raptim Germany. This did not succeed because Raptim Germany refused to participate, not financially and not organisationally, in an internationally orientated charter company. The Superior Generals, Raptim's founders and the guardians of its ideals, exerted no pressure on Raptim Germany to secure international cooperation with The Netherlands. Raptim's board in The Netherlands did not want to carry the sole responsibility of internationalisation. It is true nevertheless, that in 1952, with Dutch initiative, Raptim Canada was founded and missionary orders in France had linked Raptim France to the organisation Service de Mission. Both Raptims were autonomous organisations, which except for the name had no international ties. The board of Raptim The Netherlands was disappointed that it had to take the risks and costs of building up a world-wide organisation alone, precisely in a period in which the financial and organisational situation was not optimistic. The board and the management aimed at gaining a strong position in the travel market by combining the various demands.

In March 1955 a Dutch initiative led to the foundation of Raptim Rome as an umbrella organisation of the national Raptims of Canada, Germany, France, Italy and The Netherlands. Raptim Rome bound itself to reimburse expenses incurred by The Netherlands on behalf of international expansion. The managing director of Raptim Rome was at the same time the managing director of Raptim Italy. This combination of functions did not benefit or stimulate a world-wide development. The Consilium Moderatorum Internationale of Raptim Rome, occupied exclusively by priests, was of the opinion that Raptim The Netherlands by rendering services to others apart from missionaries was developing too commercially. This would be contrary to canon law¹. Conversely, the board and the management of Raptim The Netherlands criticised Raptim Rome's policy, which in their opinion was insufficiently geared towards the world-wide expansion of Raptim to serve an idealistic travel market. In 1969, after a number of fruitless efforts to revive Raptim Rome, the Superior Generals who had been the founders of Raptim, withdrew. After 14 years, full of problems, Raptim Rome came to an end.

Despite the opposition from Raptim Rome towards Raptim The Netherlands, the board and the management continued to conduct an expansive policy, also in the general travel market. Raptim The Netherlands did well. In 1956 losses incurred until then were made good by an exploitation-surplus. In 1958 the juridical status was changed so that profits could be used for internal financing and eventually paid out to mission-societies. The ac-

tivities of the travel agency were placed in a limited liability company and the charter company in a cooperative society. The interests of the Catholic and Protestant missions and development work remained a priority.

It was the board's aspiration to intensify the activities of the travel agency on the internal market. On 1 January 1960 Raptim The Netherlands took over Wassing's travel bureau in Tilburg. A network of agents was set up abroad. An attempt was made to establish Raptim Africa in Rhodesia. Although in 1961 this seemed to be succeeding, in 1964 the board came to the conclusion that an own foundation there was not paying.

Raptim The Netherlands strove for cooperation with the travel department of the Belgian mission which in 1962 started activities under the name of Raptim. Efforts at close cooperation in one organisation – under the the name of Raptim Benelux – failed. In 1965 Raptim Belgium Ltd was founded, which like Raptim The Netherlands took little notice of the restrictions imposed by Raptim Rome.

The big leap ahead occurred in the seventies. Raptim Belgium and Raptim The Netherlands were the leaders. An atmosphere of rivalry developed, despite the fact that after the discontinuance of Raptim Rome in 1969, a gentleman's agreement had been made between the Raptim organisations of Belgium, Canada, Germany, France, Italy and The Netherlands, whereby these organisations declared that they would not compete against each other and would where ever possible cooperate. This resolution came to nothing, the reason being the preference of the national mission organisations for the airlines of their own country. Raptim The Netherlands was the most vulnerable because of its limited home market, and the charter flights. The national airlines, also KLM, tried to escape the pressures on fares caused by Raptim, by offering cheap rates on regular flights. This was possible by ignoring IATA-tariff rules, and instead working with licenses from authorities, a so-called Government Requirement. According to the Board of Raptim it was important to maintain the charter flights to impel the airline companies to carry out the transport of Catholic and Protestant mission and development workers on regular flights at the same rates as those asked for by the charter flights.

Charter flights now flew not only to Africa but also to Asia, whereby Indonesia took an important share in the number of passengers to be transported. Raptim The Netherlands tried wherever possible to increase the number of charters and the number of seats on regular flights.

To obtain a fixed base in the Far East Raptim The Netherlands gave its support to the foundation of Raptim Indonesia in 1970. The board and the management of Raptim The Netherlands did not succeed in persuading the Indonesian organisation to commit itself to Raptim The Netherlands.

The cooperation was hindered because in The Netherlands – according to the view of the Indonesian board – insufficient account was taken of the colonial past. The nationalistic feelings dominated and transcended the international importance of idealistic transportation. In the newly independent African states, too, resistance arose to a Raptim ruled from The Netherlands. The missionary societies and orders in these areas were insufficiently aware of the economic and idealistic importance of Raptim for mission activities over the whole world. Economically because the savings on transport costs would increase when flights were carried out on a world-wide level instead of a national level. Idealistically because of the importance of world-wide solidarity between Catholic missionaries, Protestant missionaries and development workers. Not only in mission regions was preference given to national interests. Also with Raptim France a conflict arose when the French organisation considered the international interests of the charter flights of less importance than its connections with the national airline Air France.

After the oil embargo by the Arabic states in 1973 Raptim The Netherlands stopped organising charter flights. By cancelling these flights considerable losses were suffered. Raptim The Netherlands was in a difficult plight. This gave the board occasion to reflect on Raptim's position in the travel market. Opinions within the management about the continuance of the present organisation were divided. It was impossible to bring the views of two members of the management, Storimans and Wassing, in line. This resulted in Storimans tendering his resignation. In consultation with the remaining manager the board decided to maintain the existing organisation and in accordance with his views to continue to commit itself to the Catholic and Protestant mission and development work. Commercial élan gained ground!

An agreement with regard to transport on regular flights was entered into with the airline companies. Thus considerable reductions on transport costs were made possible for Catholic and Protestant missionaries and development workers. In addition the conditions were applicable throughout the world. The reductions reached the interested parties via IFAM, founded in 1975, which served as a solidarity fund. The degree of the reductions depended on the number of flights made under the stipulations of Raptim Transport Services (RTS). Raptim The Netherlands gradually took on a more international position in the field of marketing. Raptim Canada and Raptim Italy were taken over and Raptim Brazil was founded whereby 75% of the capital stock came into Dutch hands. In the USA agents were appointed for the Protestant market. The number of passengers making use of the RTS-transport through Raptim The Netherlands rose from 7 000 in

1973 to 21 000 in 1979 For Raptim Belgium Codemı the number of passengers using the transport reductions amounted to 4 590 in 1973 and to 15 600 in 1979 The figures derived from the sale also of Belgian and Dutch services by the Raptim organisations of Argentina, Germany, France, Indonesia and Italy, were included in the accounts of Raptim The Netherlands and Belgium The boards of Raptim Belgium and Raptim The Netherlands attempted a merger between 1970 and 1979 This was prevented again and again by organisational and personal obstacles

Raptim Belgium, just as Raptim The Netherlands, developed into a multinational organisation It established travel organisations in Switzerland, Spain, Canada and the USA It also took over an existing travel agency, which had offices in Antwerp and Brussels, so that – besides the existing establishment in Brussels in the Kongingstraat – an agency became available in Antwerp Raptim Belgium, just as Raptim The Netherlands, had at its disposal a financial circuit whereby the missionaries would profit from the reductions offered by the airline companies Sabena and Iberia At times the financial interest held by the Committee of Missionary Institutes (CMI) as major shareholder in Raptim Belgium, predominated In its view CMI was not able to rely sufficiently on a dividend to cover part of its administration costs The conflict between CMI and the board of Raptim was settled when a right to share in the profits was offered in exchange for CMI's promise not to sell its shares to a third party

The competition between Raptim Belgium and Raptim The Netherlands increased In 1982, after several incidents, Raptim The Netherlands initiated a juridical procedure disputing the rights of Raptim Belgium to carry the name of Raptim This did not further the possibility of a merger The outcome of the lawsuit was that Raptim Belgium could not be prohibited from using the name of Raptim for mission travels In the eighties both Raptim Belgium and Raptim The Netherlands succeeded in increasing the number of passengers using the idealistic travel market Nearly 55 600 passengers made use of the Dutch organisation in 1986, in the same year Raptim Belgium succeeded in transporting 33 700 customers at reduced fares This amounted to a total turnover of 155 million guilders

In 1980 Raptim The Netherlands had altered its juridical and organisational structure The cooperative society was liquidated and Raptim Intercontinental Holding Ltd was founded as parent company Three companies operated as subsidiary organisations Raptim Transport Services Ltd catered for transport at reduced fares Raptim The Netherlands Ltd promoted the interests of the travel agency and Raptim Accountancy Ltd attended to the administrative services There was also in The Netherlands

a conflict between shareholders and the board, similar to that in Belgium. The orders and societies, linked with the organisation SNPR (collaborating Dutch Priests-Religious) refused to allow a postponed loan to be converted into shares. They were of the firm opinion that they should have free disposal of their, in Raptim invested, assets. In 1991 and 1992 however, the major section of the orders and societies represented by SNPR revised its decision.

The Brazilian Raptim organisation operated under the jurisdiction of Raptim The Netherlands Ltd. In 1983 Raptim Brazil was separated from the holding and continued as an independent company. The supervisory directors and the management of Raptim Intercontinental were of the opinion that this step would benefit the further development of the Brazilian organisation in Brazil.

In 1986 the management and the boards of directors of Raptim Intercontinental Holding Ltd. and Raptim Belgium again discussed possible co-operation. Initially, while each organisation would maintain its independence, Catholic and Protestant missionaries and development workers would be able to take advantage of the reduced fares offered by both organisations. It was the intention, at a later stage, to allow the representatives and agents abroad to act on behalf of both organisations. After the sudden death on 25 December 1986, of the general manager of Raptim Intercontinental Holding Ltd., Th. H. Th. Wassing, the plans for cooperation were abandoned in favour of negotiations for a merger. On 1 January 1988 the merger became a fact. The Belgian managing director, D. A. J. L. Van De Velde, was appointed general manager of the holding. The Dutch and the Belgian board of directors formed the board for Raptim Intercontinental. Organisational and personnel problems delayed the merging process. The adjustment of both organisations to each other was no sinecure. Added to this in 1988 and 1989 there was no question of the expected synergy-effect, rather the opposite. The first two merger years operated at a loss. This brought extra pressure on a difficult merging process.

2 Conclusion

In the history of the Raptim organisations the Dutch and Belgian organisations played a dominant role. Both organisations developed into small multinational undertakings. The segment of the market in which they operated had an international character – the work of missionaries and development workers is, after all, boundless. It was a world-wide market whereby the demanding parties had both idealistic and economic interests with regard

to transport activities. All Raptim organisations supported these interests in a greater or lesser degree. There was no lack of rivalry and this was detrimental to the common aim to cater for transport, as efficiently and economically as possible for the target-group, over the whole world.

The United Missionaries and the Raptim Society played a pioneer role in The Netherlands. With a view to providing for the needs of the missionary organisations, they had founded a collective travel organisation. There was a cooperative start which, following The Netherlands, applied to the other Raptim organisations. Raptim may be characterised as an organisation with activities of a profane nature which were legitimised with the aid of ideological values. Although it cannot be said that Raptim fitted perfectly in the socio-economic and cultural atmosphere of a compartmentalised society, it nevertheless carried a Roman Catholic identity. Raptim was and remained closely linked to the missionary institutes and supported the activities of these organisations. In other words, during the first twenty years of its existence Raptim's services were rendered at the periphery of the Roman Catholic church.

The scale of expansion striven for from the beginning by Raptim The Netherlands, in order to render world wide service, could not be realised in an organisation based on church boundaries. The Belgian and Dutch Raptim organisations in particular availed themselves of the commercial opportunities presented by the market for passenger transport by air. In this way a segment of the market could be kept and 'catered for'. On the purchase market economic advantage dominated. Transport at reduced fares was reserved for customers who served an idealistic goal. These customers had to prove their 'eligibility' on the principle of ideological values. It was in the economic interest of the Raptim organisations to demand that the boundaries for transport on behalf of organisations with idealistic goals be fixed as broadly as possible, and that the profane market should also be catered for in order to preserve the link with the general travel market. Serving both an idealistic and an economic interest was for the leadership of Raptim The Netherlands and Raptim Belgium an added responsibility, a responsibility which is not present in purely commercial undertakings.

We have compared the Raptim organisations with other organisations also originating from an idealistic goal and also to provide services for and through a limited group of customers. This idealism remained the longest with these organisations. As such we can speak of an institutional idealism. The market, however, lost its specific character and mostly merged into the general market. The customers themselves had only vague notions of the idealistic interest of the relevant organisation and considered it as one of the many organisations making special offers which were assessed

according to the fares offered and the efficiency of the services given. In this sense we may speak of loss of idealistic purpose at the base.

These comparisons referred mainly to credit institutions, insurance companies, travel organisations and shops, all founded on cooperative principles. Compared to these other, originally idealistic organisations, Raptim developed in a partially different manner. Raptim's market segment was held intact for two reasons which contended for precedence. In the first place the extent of the market segment made it possible to bargain for lower prices on the purchase market, so that customers could be offered price reductions. In the second place this market was supported by ideological organisations which were the owners of the Raptim organisations. Because of this, notwithstanding a seemingly crumbling market, the involvement of the target group (with idealistic interests) remained intact.

Thus, the strong side of the Raptim organisations was a policy linked to ideological values. Their service was directed to a large group of people serving an idealistic goal. The weak side, however, was the combination of idealistic and economic principles. To benefit both the strong and the weak sides it was necessary to separate the two interests – idealistic and economic – which played a role in the policy making.

3 *Epilogue*

The Raptim organisations of Belgium and The Netherlands were unsuccessful in bringing about a merger to operate under the name Raptim Intercontinental Ltd. In September 1992 the shareholders, following the advice of the directors, decided to disentangle the two organisations. The expectations that the desired synergetic effect would after all result in profit were not high. The purchase market was insecure because of a tangling of political and economical interests by the national airlines. The combination of both segments of the market brought no extra profits. In reality, already in 1992, the Belgian and The Netherlands organisations barely functioned as a unity. The disentangling took more than 6 months. Different formations were discussed and eventually the decision was taken to dissolve the merger so that both organisations, with respect for each other's interests, would be free to follow their own course.

A variety of causes underlied this development. The will to cooperate and merge, manifested over a period of 20 years to a greater or lesser degree, did not bring the organisations closer. On the contrary, the gap widened. The directors and management probably underestimated the difficulties caused by organisational and personal problems. The discussions and ne

gotiations with regard to disentanglement whereby the Belgian and The Netherlands directors exchanged the interests of the company as a whole for the interest of Belgium and The Netherlands separately, did not pass without emotion. The question may be raised in how far cultural differences between the Belgians and the Dutch played a role in the failed merger. An analysis of the causes and effects of the merging and de-merging process would require a separate study.

Raptim Belgium Ltd and Raptim Intercontinental Ltd followed separate courses after this but preserved their original goal – promoting transport with an idealistic purpose. The disentanglement led to another rearrangement. Raptim Suisse, part of Raptim Belgium, was taken over by Raptim Intercontinental in order to gain the most favourable conditions for the Protestant market from their base in the building of the World Council of Churches in Geneva. Raptim Brazil, since 1991 once again an independent organisation, works in close cooperation with The Netherlands and Belgium in order to promote the transport of Catholic and Protestant missionaries and development workers. Raptim Canada was liquidated in 1991. Small independent Raptim organisations mainly founded to serve the national market for travels with idealistic goals, are active in Argentina, Germany, France and Indonesia. These organisations cooperate with Raptim Intercontinental and operate as agents for the services organised by Raptim Transport Services. The fanning out of Raptim over the world has succeeded, but not under one organisational umbrella.



P. A. van Gestel SJ was vanaf 1950, evenals A. Wouters, betrokken bij de mondiale ontwikkeling van Raptim. Hij gaf van 1955 tot 1965 als voorzitter van de raad van beheer van Raptim Rome leiding aan de internationale Raptim-activiteiten. Wouters was vice-voorzitter van dit college.

Bijlagen

1. Lijst van afkortingen

ATC	Air Transport Charter	KLM	Kon. Luchtvaart Maatschappij
CEBEMO	Centrale voor Bemiddeling bij Medefinanciering en Ontwikkelingsprojecten	MIVA	Missie Verkeersmiddelen Actie
CMBR	Centraal Missionair Beraad Religieuzen	MTS	Menno Travel Services
CMC	Centraal Missie Commissariaat	NEPA	Nederlandse Vereniging van Passageagenten
CMI	Comite van Missionerende Instituten	PCL	Pacific Leisure Corporation Ltd
CODEMI	Cooperation, Development, Mission	PMW	Pauselijke Missiewerken
DELA	Draagt Elkanders Lasten	RTS	Raptim Transport Services
EEG	Europese Economische Gemeenschap	SABENA	Société Anonyme Belge d'Exploitation de la Navigation Aérienne
FAO	Food and Agricultural Organisation	SIAMA	Societies for the Interest of Active Missionaries
FOCASA	Friends of Church and Society Abroad	SNBCN	Stichting Samenwerking Broedercongregaties in Nederland
GR	Government Requirement	SNPR	Stichting Samenwerking Nederlandse Priesterreligieuzen
IATA	International Air Traffic Association	SOH	Stichting Oecumenische Hulp aan Kerken en Vluchtelingen
ICTAM	Itinera Christiana Terra Aere Mare	SVNR	Stichting Samenwerking Vrouwelijke Nederlandse Religieuzen
IFAM	Interdenominational Foundation for Aid to Missionworkers	VHOB	Vereniging der Hogere Oversten van België
IT	Inclusive Tours	VVHOB	Vereniging der Vrouwelijke Hogere Oversten van België
KAWILI	Kantor Waligeredja Indonesia	VZW	Vereniging Zonder Winstoogmerk
KDC	Kath Documentatie Centrum		
KLIB	Katholiek Leven in Beeld		

2. Geraadpleegde archieven en literatuur

Archieven

De Raptim-archieven van Nederland en België zijn nagenoeg compleet. Hiervan is voor het overgrote deel bij het schrijven van deze dissertatie gebruik gemaakt. Beperkt bronnonderzoek elders leverde aanvullende gegevens op.

Geraadpleegde archieven met de in de voetnoten gebruikte afkortingen.

ARN	Archief Raptim Nederland, Nijmegen (KDC) en Tilburg
ARB	Archief Raptim België, Brussel
ARBR	Archief Raptim Brazilië, Rio de Janeiro
ARD	Archief Raptim Duitsland, Aken
ARIND	Archief Raptim Indonesië, Jakarta
ARCSSP	Archief Paters van de Congregatie van de Heilige Geest, Gemert
ARCAP	Archief Paters Capucijnen, 's-Hertogenbosch
ARPAS	Archief Congregatie van de Passionisten, Haastrecht

Voor de in de archieven aangetroffen verslagen van vergaderingen en documenten zijn in de voetnoten de volgende afkortingen gebruikt

VH	Raad van Beheer
VB	Bestuur
VO	Leden coöperatie
VC	Commissarissen
VA	Aandeelhouders
VD	Andere colleges
JV	Jaarverslagen
CO	Correspondentie
RA	Rapporten, memoranda e
DI	Diversen

Literatuur

- Abbink, G.A.M., 'Van isolement naar openheid. Een vergelijkende analyse van het katholicisme in Nederland en andere Westeuropese landen', in: *Bijdragen Tijdschrift voor filosofie en theologie*, 31(1970), p. 350-372
- Abeelen, E.L.J. van der, *Geschiedkundig Gedenkschrift Volhardings Levensgang 1880-1955. Ter gelegenheid van het 75-jarig bestaan van de Coöperatieve Verbruikersvereniging De Volharding U.A.*, Den Haag 1955.

- Abeelen, E L J van der *Rondom Volhardings Wieg*, Den Haag 1955
- Activiteitenverslagen* 1989 1992, Centraal Missie Commissariaat, Oegstgeest 1992
- Alfrink, B J , 'Reflecties op het Concilie-decreet over de missieactiviteit van de kerk', in *Het Missiewerk*, 46(1967), p 81-90
- Ankersmit, F R , *De navel van de geschiedenis Over interpretatie, representatie en historische realiteit*, Groningen 1990
- Bekkers, Th M P , 'Nederlandse bijdrage aan Missiepersoneel', in *Het Missiewerk*, 29(1950), p 166-179
- Blasing, J F E, *Hoofdlijnen van de moderne bedrijfsgeschiedenis*, Leiden 1990
- Bol, H J J en A M Dierckx, *Het coöperatieve bankwezen in Nederland*, Amsterdam 1989
- Bots sj, J, 'Zestig jaar Katholicisme in Nederland', in *De Rots*, 11(1981), nr 7/8
- Bours, Th M , 'De pauselijke missiewerken samenwerkingsverband van vijftig kerkprovincies', in *Wereld en Zending*, 2(1972), p 336-338
- Brandon, Piers, *Thomas Cook 150 Years of popular tourism*, London 1991
- Brown Peter *Augustine of Hippo A Biography*, London 1967
- Brugge, G J ter, 'Vijfentwintig jaar Wereldcontact', in *Wereldcontact Nieuws*, okt 1984, p 67
- Butte, W O , *Nieuwe grenzen boven Europa Luchtvaarttarieven en E E G concurrentie-regels*, Haarlem 1987
- Campen, Ph C M van, P Hollenberg en F Knielaars, *Landbouw en landbouwcrediet 1898-1948*, Eindhoven 1948
- Camps, A , 'De katholieke missionaire beweging van 1789-1962', in A Camps, L A Hoedemaker, M R Spindler en F J Verstraeten (red), *Oecumenische inleiding in de missiologie Teksten en konteksten van het Wereldchristendom* (Kampen 1988), p 236-242
- Codex iuris canonici Pii X Pontificus maximi iussu digestus Benedicti Papae XV auctoritate promulgatus*, Romae 1917
- Dankers, J J en J Verheul, *Vijftig jaar DELA 1937-1987*, Utrecht 1987
- De plaats van Nederland in het internationale vervoer en de betekenis van de Nederlandse vervoersbedrijven*, Centraal Bureau voor de Statistiek, Statistische en econometrische onderzoeken no 9, 's-Gravenhage 1967
- Deal, Terrence en Allen Kennedy, *Corporate Cultures*, London 1982
- Diepenbeek, W J J van, *De coöperatieve organisatie Coöperatie als maatschappelijk en economisch verschijnsel*, Haarlem 1990
- Dierckx, M L J , *Begrensde horizons De internationale burgerluchtvaartpolitiek van Nederland in het Interbellum*, Zwolle 1988
- Doganis, Rigas, *Flying off Course The Economics of International Airlines*, London 1986
- Duffhues, Ton, Albert Felling en Jan Roes, *Bewegende patronen Een analyse van het werk van katholieke organisaties en bestuurders 1945-1980*, Baarn 1985
- Eerenbeemt, W A van den *Zestig jaar missieactie in het bisdom 's Hertogenbosch*, Den Bosch 1977

- Eijsvogel, Juurd, 'Ethiek stelt bedrijven voor dilemma's', in *NRC Handelsblad*, 12 mei 1990
- Elich, J H en P W Blauw, *Emigreren*, Utrecht 1983
- Engbersen, Radboud en Thijs Jansen, *Armoede in de maatschappelijke verbeelding (1940-1990) Een retorische studie*, Leiden 1991
- Etzioni, A, *De moderne organisatie*, Utrecht/Antwerpen 1966
- Fentrop, Paul, 'Verpakker Van Leer investeert in kinderen Het goede doel van een vermogend bedrijf', in *NRC Handelsblad*, 3 april 1991
- Freitag svd, A, *Historische wereldatlas van het Christendom*, Amsterdam 1960
- Gales, B P A, *Werken aan zekerheid Een terugblik over de schouder van AEGON op twee eeuwen verzekeringsgeschiedenis*, Amsterdam 1986
- Gerwen, Jaques van, *De Centrale centraal De geschiedenis van de Centrale Arbeiders-verzekerings- en Depositobank opgericht in 1904 tot aan de fusie in de Reaalgroep in 1990*, Amsterdam 1993
- Glas, Frank de, *Nieuwe lezers voor het goede boek De Wereldbibliotheek en Ontwikkeling/Arbeiderspers voor 1940*, Amsterdam 1989
- Groessen ofmcap, Hubertus van, *Het kerkelijk recht voor religieuzen*, Roermond 1956
- Groot svd, A de, 'Welke beleidsontwikkeling', in *Missie in de tachtiger jaren* deel 2, Oegstgeest 1983
- Hofstede, Geert, *Allemaal andersdenkenden Omgaan met cultuurverschillen*, Amsterdam 1991
- Hogema cssp, J M, 'Een eigen plaats voor particulier initiatief', in Jan Simmers (red) *Wisselwerking tussen Derde Wereld en Nederland* (Den Haag 1980), p 17 41
- Jansen, Thijs en Radboud Engbersen, 'Politici zijn bang voor het primaat van de moraal', in *NRC Handelsblad*, 13 maart 1992
- Johannes Paulus II, 'Favorire generosamente i viaggi dei missionari Cristo Il Papa ai dirigenti e al personale di Raptim', in *L Osservatore Romano* 16 februari 1980
- Johnson, Paul *A History of Christianity*, London 1991
- Johnson, Paul, *A History of the Jews*, London 1987
- Johnson Paul, *Modern Times The World from the Twenties to the Nineties* New York 1991
- Johnson, Paul, *Pope John XXIII*, London 1975
- Jone ofmcap, Henbert, *Katholieke moraaltheologie*, Roermond 1940
- Kayzer Wim, *Nauwgezet en wanhopig* vpro televisie-vertelling in vier delen 2, 9, 16 en 23 april 1989
- Keuning, D en D J Eppink, *Management en organisatie*, Leiden 1982
- Kimman, E J J M, *Markethiek*, Assen 1990
- Knippenberg, W H Th en F Oudejans (red), *Katholiek woordenboek*, Amsterdam 1987
- Lamiray, Sabine, 'ICTAM De Kruisvaarders', in *Trends*, 16 april 1992, p 54
- Metzler, J 350 jaar Propaganda Fide De reorganisatie en het aggiornamento door Vaticanum II', in *Wereld en Zending*, 1(1972), p 323 335

- Mijnhardt, W W en A J Wichers (red), *Om het algemeen volksgeluk Twee eeuwen particulierinitiatief 1784-1984 Gedenkboek ter gelegenheid van het tweehonderdjarig bestaan van de Maatschappij tot het Nut van 't Algemeen*, Edam 1984
- Neill, Stephen, 'De Propaganda Fide in een proces van transformatie', in *Wereld en Zending*, 2(1972), p 339-348
- Ostergaard, G N en A H Halsey, *Power in Cooperatives A study of internal politics of British retail societies*, Oxford 1965
- Ostling, N Richard, 'The new missionary', in *Time*, 27 juli 1982, p 50-56
- Peet, Jan, *Katholieke Arbeidersbeweging De KAB en het NKV in de maatschappelijke ontwikkelingen van Nederland na 1945*, Baarn 1993
- Philip, Hugh en Andrew Chetley, *A small awakening*, De Haag 1984
- Pompl, Wilhelm, *Luftverkehr, eine ökonomische Einführung*, Berlin 1989
- Activité et coopération dans le monde Rapport sur la reunion plénière de la s c 'Pro gentium evangelizatione seu de propaganda fide' (17-19 octobre 1972)*, Roma 1973
- Rigney, Ann, *The Rhetoric of Historical Representation*, Cambridge 1990
- Roegholt, R , Recensie van Frank de Glas, *Nieuwe lezers voor het goede boek*, in *Bijdragen en Mededelingen betreffende de Geschiedenis der Nederlanden*, 106(1991), p 135-137
- Roeloffs, L , *De cooperatie maatschappelijk en fiscaal beschouwd*, Alphen aan de Rijn 1971
- Roes, Jan, *Het groote missieuur, 1915-1940 Op zoek naar de missiemotivatie van de Nederlandse katholieken* Bilthoven 1974
- Roes, Jan, R K kerk in Nederland 1958-1973 *Een encyclopedisch overzicht*, Nijmegen 1974
- Rogier, L J , *Katholieke herleving Geschiedenis van katholiek Nederland sinds 1853* Den Haag 1956
- Roling, H G , *Idealisme en toerisme 50 jaar jeugdherbergen 1929 1979*, Amsterdam 1979
- Samuel, Vinay en Chris Sigden, 'Mission Agencies as Multinationals', in *International bulletin of missionary research*, 5(1981), p 152 155
- Simons, Konrad, *Missio, die Geschichte einer Bewegung*, Aachen 1983
- Spindler, M R , 'De missionaire beweging en haar organisatie', in A Camps, L A Hoedemaker, M R Spindler en F J Verstraelen (red), *Oecumenische inleiding in de missiologie Teksten en konteksten van het Wereldchristendom (Kampen 1988)*, p 463-473
- Statistiek voor de luchtvaart*, Centraal Bureau voor de Statistiek, 's Gravenhage 1980-1987
- Structuuronderzoek Reisbureaus* (Eindrapport Van der Torn & Buningh organsatie-adviseurs, in opdracht van de beleidscommissie inzake het structuuronderzoek reisbureaus), Utrecht 1974
- Theuns, Leo H , *Toerisme in ontwikkelingslanden*, Tilburg 1989
- Thurlings, J M G , *De wankelende zuil Nederlandse katholieken tussen assimilatie en pluralisme* Deventer (tweede druk) 1978
- Tollebeek, Jo en Tom Verschaffel, *De vreugden van Houssaye Apologie van de historische interesse*, Amsterdam 1992

- Uitterhoeve, W (red), *De staat van Nederland*, Nijmegen 1990
- Van Rooms naar Katholiek *Ontwikkelingen in de katholieke kerk in Nederland* 1960 1982, Nederlands Gesprekscentrum, Baarn 1982
- Vallier, Ivan, 'The Roman Catholic Church a transnational actor', in *International Organization/World Peace Foundation*, vol 25 (1971), p 479-502
- Verstraelen, F J , 'De missionaris monument of model', in J Simmers (red), *Wisselwerking tussen Derde Wereld en Nederland*, Den Haag 1980
- Verstraelen, F J , 'Van zendings- en missiewetenschap naar een gezamenlijke missiologie', in A Camps, L A Hoedemaker, M R Spindler en F J Verstraelen (red), *Oecumenische inleiding in de missiologie Teksten en konteksten van het Wereldchristendom* (Kampen 1988), p 411 443
- Vleesenbeek, H H , 'Bedrijfsgeschiedenis', in *Spiegel Historiael*, 21(1986), nr 2, p 79-81
- Vries, Joh de, *De cooperatieve Raiffeisen en Boerenleenbanken in Nederland* 1948 1973, Eindhoven 1973
- Wintermans, J J , *Geschiedenis van den Noordbrabantschen Christelyken Boerenbond*, 's-Hertogenbosch 1946
- Wolf, Gerd, *Die Entwicklung des Weltluftverkehrs nach dem zweiten Weltkriegs*, Tübingen 1967
- Woorst, G J ter, *Coöperatie als vorm van economische organisatie*, Arnhem 1966

3. Tabellen

Tabel 1. RELATIEVE OMVANG NEDERLANDSE MISSIONARISSEN, 1940-1989

NEDERLAND			WERELD		
Jaar	Missionarissen		Jaar	Missionarissen	
	Aantal	Per 100 000 rooms kath		Aantal	Per 100 000 rooms-kath
1940	6 231	194			
1950	6 667	180	1947	71 000	20
1958	8 149	185	1957	98 700	20
1963	8 806	192	*1963	108 000	20
1969	8 482	164	1970	118 800	19
1979	5 460	98	**1979	82 500	12
1989	3 650	68	**1989	76 600	8

* Aantal missionarissen: gemiddelde tussen 1957 en 1969.

** Aantal missionarissen geschat overeenkomstig daling in Nederland.

Bronnen Bekkers, 'Nederlandse bijdrage aan Missiepersoneel', in: *Het Missiewerk*, 29(1950), p. 178; J. Hogema cssp, *Statistische gegevens uit 'Het Missiewerk' en van het 'Centraal Missiecommissariaat'* (niet gepubliceerd); Centraal Missie Commissariaat, *Activiteitenverslag 1989-1992*, p. 52; Uiterhoeve, *De staat van Nederland*; Verstraelen, 'Van zendings- naar missiewetenschap', p. 421; *Rapport sur la réunion plénière de la s.c. 'Pro gentium evangelizatione seu de propaganda fide'* (17-18 oct. 1972). De in dit rapport vermelde aantallen gelden voor de gebieden van de Propanda Fide Missionarissen werkzaam in de vroegere koloniale gebieden van Portugal en Spanje zijn hierbij inbegrepen.

Tabel 2: OMZETONTWIKKELING RAPTIM NEDERLAND, 1951-1959

Jaar	Charters		Reisbureau		Totaal	
	Omzet x fl 1 000	toe/afnem in % vorig j	Omzet x fl 1 000	toe/afnem in % vorig j	Omzet x fl 1 000	toe/afnem in % vorig j
1951	328		309		637	
1952	269	-18,0	263	-14,9	532	-16,5
1953	255	-5,2	398	51,3	653	22,7
1954	295	15,7	510	28,1	805	23,3
1955	290	-1,7	743	45,7	1 033	28,3
1956	328	13,1	937	26,1	1 265	22,5
1957	352	7,3	1 249	33,3	1 601	26,6
1958	443	25,9	1 529	22,4	1 972	23,2
1959	608	37,2	2 192	43,4	2 800	42,0

Bron: Jaarverslagen Stichting Raptim 1951-1959.

Tabel 3: OMZETONTWIKKELING RAPTIM NEDERLAND, 1960-1969

Jaar	Charters		Reisbureaus		Totaal		Personeel	
	omzet x fl 1 000	toe- af- neming in % vorig j	omzet x fl 1 000	toe- af- neming in % vorig j	omzet x fl 1 000	toe- af- neming in % vorig j	aant- tal	omzet p pers lid x fl 1 000
1960	730		2 785		3 515		15	234
1961	959	31,4	3 641	30,7	4 600	30,9	18	256
1962	1 055	10,0	4 545	24,8	5 600	21,7	20	280
1963	1 200	13,7	5 700	25,4	6 900	23,2	26	265
1964	1 572	31,0	7 528	32,1	9 100	31,9	29	314
1965	1 923	22,3	8 277	9,9	10 200	12,1	36	283
1966	2 185	13,6	8 215	-0,7	10 400	2,0	38	273
1967	3 127	43,1	9 173	11,7	12 300	18,3	44	279
1968	4 051	29,5	9 449	3,0	13 500	9,8	47	287
1969	5 689	40,4	10 711	13,4	16 400	21,5	53	309

Bron:

Jaarverslagen Cooperatieve Vereniging Raptim UA/Raptim Nederland NV 1960-1969

Tabel 4. OMZETONTWIKKELING RAPTIM NEDERLAND, 1970-1979

Jaar	Charters		Reisbureaus		Totaal		Personeel	
	omzet x fl 1 000	toe- af- neming in % vorig j	omzet x fl 1 000	toe- af- neming in % vorig j	omzet x fl 1 000	toe- af- neming in % vorig j	aant- tal	Omzet p pers lid x fl 1 000
1970	7 766		7 501		15 267		63	242
1971	7 268	-6,4	8 145	8,6	15 413	1,0	57	270
1972	7 400	1,8	8 647	6,1	16 047	4,1	52	309
1973	7 126	-3,7	8 641	-0,1	15 767	-1,7	40	394
1974	5 690	-20,2	12 700	47,0	18 390	16,6	40	460
1975	9 319	63,8	17 826	40,3	27 145	47,6	42	646
1976	11 936	28,1	11 511	35,4	23 447	-13,6	44	533
1977	14 310	19,9	11 658	1,3	25 968	10,8	43	604
1978	17 718	23,8	25 661	120,1	43 379	67,0	61	711
1979	25 122	41,8	26 865	4,7	51 987	19,8	76	684

Bron:

Jaarverslagen Cooperatieve Vereniging Raptim UA/Raptim Nederland NV 1970-1979

Tabel 5 AANTAL AGENTEN VAN RAPTIM NEDERLAND PER WERELDDEEL

	1970	1980	1990
Afrika	10	14	44
Amerika	7	28	59
Australië		6	10
Azië	14	41	55
Europa	12	25	34
Totaal	43	134	202

Tabel 6 EVOLUTIE AANTAL AGENTEN PER WERELDDEEL EN AANTAL RTS-PASSAGIERS VAN EN NAAR WERELDDEEL

	1975		1980		1985	
	Agenten	RTS pass	Agenten	RTS pass	Agenten	RTS pass
Afrika	22	3 081	14	13 229	19	31 727
Amerika	18	2 266	28	9 356	44	12 811
Australië	3		6		8	
Azië	28	2 299	41	4 879	48	8 745
Europa	18		25	64	30	68
Totaal	89	7 646	134	27 528	169	52 931

Gemiddeld aantal pass. per agent	86	205	313
--	----	-----	-----

Bron: Gegevens agenten Raptim Transport Services 1970, 1980 en 1990 (de aantallen in de tussenliggende jaren zijn door evenredige interpolatie bepaald)

Tabel 7 OMZETONTWIKKELING RAPTIM BELGIE 1970-1979

Jaar	Omzet		Aantal * passagiers met reductie op vervoersk.
	x BF 1 000	Toename % vorig j.	
1970	99 992		2 660
1971	116 318	36,3	3 610
1972	145 207	6,5	3 870
1973	172 048	18,5	4 590
1974	264 517	53,7	7 100
1975	424 270	60,4	10 200
1976	479 485	13,0	12 800
1977	552 150	15,2	14 700
1978	552 564	0,1	14 700
1979	583 408	5,6	15 600

* Het aantal passagiers is benaderd volgens een vaste verdeelsleutel 85% van de omzet gedeeld door een gemiddelde passageprijs van BF 30 000

Bron: Jaarverslagen Raptim 1970-1979

Tabel 8 ONTWIKKELING LUCHTVERKEER IN AANTALLEN PASSAGIERS PER JAAR

Jaar	Wereld pass X 1 000 000						KLM pass X 1 000			Raptim p X 1 000			
	Lijn- vluch- ten	+/- in % vor j	Char- ters in % *) vor j	+/- in % vor j	Totaal in % vor j		Aantal in % vor j	+/- in % vor j	Aandeel in wereldlucht- verk in %	Ne- der- land	Bel- gie	To- taal in % vor j	+/- in % vor j
1980	748		70		818		4 273		0,524	28	18	46	
1981	752	0,5	66	-5,7	818	0,0	4 455	4,3	0,545	32	23	55	19,6
1982	765	1,7	70	5,7	835	2,1	4 534	1,8	0,543	40	27	67	21,8
1983	797	4,2	73	4,3	870	4,2	4 583	1,1	0,528	44	32	76	13,4
1984	846	6,1	77	5,5	923	6,1	4 772	4,1	0,518	52	42	94	23,7
1985	897	6,0	79	2,6	976	5,7	4 963	4,0	0,513	53	40	93	-1,1
1986	950	5,9	86	8,9	1 036	6,1	5 161	4,0	0,509	56	33	89	-4,3

* De in deze kolom vermelde aantallen zijn afgeleid uit de in tabellen 1 en 2 vermelde gegevens van de aantallen passagierskilometers per jaar.

NB De onder Nederland en België vermelde aantallen passagiers hebben tegen gereduceerde prijzen gereisd (RTS/IFAM en CODEM)

Bronnen: CBS, *Statistiek van de luchtvaart 1980-1987*, Pompl, *Luftverkehr*, p. 2 tabel 2

Tabel 9* BEDRIJFSRESULTAAT* IN PROCENTEN VAN DE OMZET

Jaar	Nederland		Belgie	
	Bedr result x fl 1 000	%	Bedr result x BF 1 000	%
1980	1 092	1,7	5 384	0,8
1981	1 761	2,3	3 994	0,5
1982	1 525	1,6	1 741	0,2
1983	1 271	1,2	2 281	0,2
1984	1 068	1,1	2 091	0,1
1985	1 990	2,1	3 841	0,3
1986	1 207	1,4	3 768	0,3
1987	1 394	1,9	1 405	0,1

* Kosten minus opbrengst uit de normale bedrijfsvoering

Bron: Jaarverslagen Raptim Intercontinental en Raptim België 1980-1987

Tabel 10 OMZET EN VERMOGENSPOSITIE RAPTUM NEDERLAND EN BELGIE

Jaar	Nederland					
	Omzet x	Eig verm	Winst **)	Winst **) in %		Eig verm %
	Fl 1 000	x Fl 1 000	x Fl 1 000	Omzet	Eig verm	Balans tot
1980	64 689	2 017	524	0 8	26 0	17 3
1981	76 861	2 837	829	1 1	29 2	22 3
1982	95 579	3 748	933	1 0	24 9	23 6
1983	108 346	4 500	735	0 7	16 3	26 4
1984	97 123	4 849	493	0 5	10 2	32 8
1985	94 964	5 857	1 008	1 1	17 2	41 4
1986	85 996	7 378	913	1 1	12 4	51 7
1987	73 847	8 015	849	1 2	10 6	59 7

Jaar	Belgie					
	Omzet x	Eig verm	Winst **)	Winst **) in %		Eig verm %
	BF 1 000	x BF 1 000	x BF 1 000	Omzet	Eig verm	Balans tot
1980	670 667	25 535	2 950	0 4	11 6	40 4
1981	842 574	27 584	2 049	0 2	7 4	42 5
1982	1 030 110	28 659	1 015	0 1	3 5	41 7
1983	1 190 000	29 865	1 008	0 1	3 4	45 3
1984	1 579 000	30 988	1 125	0 1	3 6	41 5
1985	1 491 143	32 321	1 332	0 1	4 1	41 0
1986	1 264 602	32 692	370	0 0	1 1	37 2
1987	1 101 759	33 572	880	0 1	2 6	41 2

Bron: Jaarverslagen Raptim Intercontinental en Raptim België 1980-1987

** Totaal resultaat na belasting

4. Verkorte balans en resultatenrekening Raptim Nederland en Raptim België

VERKORTE BALANS EN RESULTATENREKENING RAPTIM NEDERLAND IN DUIZENDEN GULDENS

	1949	1950	1951*	1952	1953	1954	1955
Groepsverm	-2	-37	-53	-53	-74	-67	-1
Voorzieningen	0	0	0	0	0	0	0
Langl schulden	5	63	74	114	112	111	110
Kortl schulden	64	92	19	12	32	22	15
Balanstotaal	67	118	40	73	70	66	124
Vaste activa	5	9	6	6	4	1	51
Vlottende act	62	109	34	67	66	65	73
Balanstotaal	67	118	40	73	70	66	124
Omzet	211	616	637	532	653	805	1 033
Baten	13	25	34	40	35	53	59
Pers lasten	-12	-32	-34	-38	-35	-30	-32
Overige lasten	-4	-23	-16	-23	-24	-16	-16
Bedrijfsresult	-3	-30	-16	-21	-24	7	11
Financ result	0	-1	1	18	2	1	-3
Buitengew res	0	0	0	0	0	0	0
Belastingen	0	0	0	0	0	0	0
Aand derden	0	0	0	0	0	0	0
Groepsresult	-3	-31	-15	-3	-22	8	8
Verh getal I **	-2,99	-31,36	-132,50	-72,60	-105,71	-101,52	-0,81
Verh getal II ***	0,97	1,18	1,79	5,58	2,06	2,95	4,87
Cash flow ****	-2	-28	-12	3	-20	11	9
Pass doelgroep	320	532	379	338	371	406	409
Aant pers I	3	6	6	6	6	5	6

Bron. Accountantsrapporten en Jaarverslagen 1949-1980.

* Omzetting in Cooperatie.

** Groepsverm. in % bal.tot

*** Vl.activa: Kort.sch.

**** Afschr. + netto winst.

VERKORTE BALANS EN RESULTATENREKENING RAPTIM NEDERLAND
IN DUIZENDEN GULDENS

	1956	1957	1958	1959	1960*	1961	1962
Groepsverm	46	46	28	51	114	231	230
Voorzieningen	0	0	0	0	0	0	0
Langl schulden	106	103	102	173	161	151	140
Kortl schulden	14	56	162	290	345	279	487
Balanstotaal	166	205	292	514	620	661	857
Vaste activa	45	40	61	186	148	118	96
Vlottende act	121	165	231	328	472	543	761
Balanstotaal	166	205	292	514	620	661	857
Omzet	1 265	1 601	1 972	2 800	3 515	4 600	5 600
Baten	103	89	155	286	333	446	500
Pers lasten	-34	-38	-43	-59	-148	-171	-197
Overige lasten	-20	-35	-47	-95	-137	-161	-125
Bedrijfsresult	49	16	65	132	48	114	178
Financ result	-2	1	4	0	1	-7	6
Buitengew res	0	0	0	0	45	0	0
Belastingen	0	0	-1	0	-25	-1	7
Aand derden	0	0	0	0	0	0	0
Groepsresult	47	17	68	132	69	106	191
Verh getal I	27,71	22,44	9,59	9,92	18,39	34,95	26,84
Verh getal II	8,64	2,95	1,43	1,13	1,37	1,95	1,56
Cash flow	48	17	79	161	69	140	218
Pass doelgroep	423	428	521	592	812	1 065	1 172
Aant pers I	6	6	6	7	15	18	20

* Overneming Wassing Tilburg.
NB Omzetcijfers 1962-1969 afgeleid van grafiek.

VERKORTE BALANS EN RESULTATENREKENING RAPTIM NEDERLAND
IN DUIZENDEN GULDENS

	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
Groepsverm	324	448	705	891	873	1 119	1 315
Voorzieningen	0	0	0	0	0	0	0
Langl schulden	127	114	94	539	450	740	715
Kortl schulden	637	1 192	991	706	1 301	1 263	1 708
Balanstotaal	1 088	1 754	1 790	2 136	2 624	3 122	3 738
Vaste activa	158	528	506	577	494	1 150	1 196
Vlottende act	930	1 226	1 284	1 559	2 130	1 972	2 542
Balanstotaal	1 088	1 754	1 790	2 136	2 624	3 122	3 738
Omzet	6 900	9 100	10 200	10 400	12 300	13 500	16 400
Baten	590	893	962	977	1 467	1 520	1 861
Pers lasten	-217	-288	-401	-434	-543	-640	-808
Overige lasten	-216	-250	295	-359	-435	-517	-670
Bedrijfsresult	157	355	230	184	489	363	383
Financ result	6	-3	-3	-91	-86	13	-56
Buitengew res	0	0	0	0	0	0	0
Belastingen	-10	0	-15	-22	-39	-38	-48
Aand derden	0	0	0	0	0	0	0
Groepsresult	153	352	212	71	364	338	279
Verh getal I	29,78	25,54	39,39	41,71	33,27	35,84	35,18
Verh getal II	1,46	1,03	1,30	2,21	1,64	1,56	1,49
Cash flow	158	388	258	118	415	418	393
Pass doelgroep	1 333	1 747	2 137	2 428	3 437	4 501	6 321
Aant pers I	26	29	36	38	44	47	53

VERKORTE BALANS EN RESULTATENREKENING RAPTİM NEDERLAND
IN DUIZENDEN GULDENS

	1970*	1971	1972**	1973	1974	1975***	1976
Groepsverm	1 744	1 568	-299	-731	-688	-204	296
Voorzieningen	0	0	0	0	0	0	0
Langl schulden	681	1 398	2 854	2 829	2 804	2 779	2 750
Kortl schulden	1 722	2 330	2 110	2 210	3 526	3 857	3 424
Balans totaal	4 147	5 296	4 665	4 308	5 642	6 432	6 470
Vaste activa	1 073	1 154	1 033	875	798	755	742
Vlottende act	3 074	4 142	3 632	3 433	4 844	5 677	5 728
Balans totaal	4 147	5 296	4 665	4 308	5 624	6 432	6 470
Omzet	15 267	15 413	16 047	15 767	18 309	27 145	23 447
Baten	1 782	1 839	2 214	2 038	1 949	2 659	3 003
Pers lasten	-945	1 025	-1 000	-1 077	-1 060	-1 417	-1 563
Overige lasten	-743	-970	-1 195	-1 019	-715	-616	-645
Bedrijfsresult.	94	-156	19	-58	174	626	795
Financ result	6	-106	-126	-373	-89	-43	-92
Buitengew res.	111	0	0	0	0	-3	0
Belastingen	-86	86	0	0	-42	-53	-198
Aand derden	0	0	0	0	0	0	0
Groepsresult	125	-176	-107	-431	43	527	505
Verh getal I	42,05	29,61	-6,41	-16,97	-12,19	-3,17	4,57
Verh getal II	1,79	1,78	1,72	1,55	1,37	1,47	1,67
Cash flow	242	-59	4	-310	122	612	587
Pass doelgroep	6 472	6 057	6 167	5 939	4 742	7 766	9 947
Aant pers l	63	57	52	40	40	42	44

* Verkoop Raptım Afrika Salisburry.

** Omzetting ledenkapitaal in lening.

*** Overneming Raptım Canada.

VERKORTE BALANS EN RESULTATENREKENING RAPTIM NEDERLAND

IN DUIZENDEN GULDENS

	1977	1978*	1979**	1980	1981	1982	1983
Groepsverm	567	867	1 472	2 017	2 837	3 748	4 500
Voorzieningen	0	57	180	254	171	361	395
Langl schulden	2 642	2 541	2 460	2 354	2 250	1 795	1 773
Kortl schulden	3 927	4 060	4 595	7 030	7 448	10 282	10 351
Balanstotaal	7 136	7 525	8 707	11 655	12 706	16 186	17 019
Vaste activa	844	924	1 105	1 423	1 513	1 885	1 956
Vlottende act	6 292	6 601	7 602	10 232	11 193	14 301	15 063
Balanstotaal	7 136	7 525	8 707	11 655	12 706	16 186	17 019
Omzet	25 968	43 379	51 987	64 689	76 861	95 579	108 346
Baten	3 221	4 085	5 270	6 174	7 799	8 545	8 840
Pers lasten	-1 730	-2 080	-2 485	-3 099	-3 513	-3 965	-4 421
Overige lasten	-1 038	-1 180	-1 625	-1 983	-2 525	-3 055	-3 148
Bedrijfsresult	453	825	1 160	1 092	1 761	1 525	1 271
Financ result	-12	138	18	-122	131	135	213
Buitengew res	0	-144	0	0	-113	0	0
Belastingen	-178	-448	-568	-429	-886	-709	-731
Aand derden	0	-4	-4	-17	-64	-18	-18
Groepsresult	263	367	606	524	829	933	735
Verh getal I	7 95	11,52	16,91	17 31	22,33	23,16	26,44
Verh getal II	1 60	1,63	1,65	1,46	1,50	1,39	1,46
Cash flow	351	463	738	696	1 016	1 151	979
Pass doelgroep	11 925	14 765	20 935	27 618	31 673	40 208	43 911
Aant pers I	43	61	76	82	88	86	94

* Overneming Raptim Italie.

** Overneming Raptim Brazilië.

VERKORTE BALANS EN RESULTATENREKENING RAPTIM NEDERLAND
IN DUIZENDEN GULDENS

	1984*	1985	1986	1987	1988	1989**
Groepsverm	4 849	5 857	7 378	8 015	7 847	7 320
Voorzieningen	398	440	452	447	352	662
Langl schulden	1 762	1 760	751	642	561	872
Kortl schulden	7 784	6 098	5 695	4 319	4 416	12 567
Balanstotaal	14 793	14 155	14 276	13 423	13 176	21 421
Vaste activa	1 420	1 296	1 424	1 386	1 660	3 128
Vlottende act	13 373	12 859	12 852	12 037	11 516	18 293
Balanstotaal	14 793	14 155	14 276	13 423	13 176	21 421
Omzet	97 123	94 964	85 996	73 847	70 302	143 633
Baten	7 827	8 696	7 757	7 482	6 758	12 668
Pers lasten	4 086	-3 962	-3 939	-3 657	-4 238	7 340
Overige lasten	-2 673	-2 744	-2 611	-2 431	-2 422	-5 725
Bedrijfsresult	1 068	1 990	1 207	1 394	98	-397
Financ result	13	-198	247	165	196	58
Buitengew res	-329	-25	0	0	0	0
Belastingen	-259	-759	-541	-710	-251	-270
Aand derden	0	0	0	0	0	0
Groepsresult	493	1 008	913	849	43	-609
Verh getal I	32,78	41,38	51,68	59,71	59,56	34,17
Verh getal II	1,72	2,11	2,26	2,79	2,61	1,46
Cash flow	738	1 356	1 209	1 149	362	1
Pass doelgroep	52 009	52 931	55 650	50 014	49 985	90 630
Aant pers l	65	65	64	63	60	104

* Verkoop Raptim Brazilië.

** Fusie Raptim Nederland en België administratief verwerkt.

VERKORTE BALANS EN RESULTATENREKENING RAPTIM BELGIE
IN DUIZENDEN FRANKEN

	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972
Groepsverm	660	788	1 154	2 101	2.991	4 223	5 203
Voorzieningen							
Langl schulden							
Kortl schulden	1 671	2 628	2 752	5 281	6 403	11 674	10 796
Balanstotaal	2 331	3 416	3 906	7 382	9 394	15 897	15 999
Vaste activa	64	128	307	294	457	962	1 155
Vlottende act	2 267	3 288	3 599	7 088	8 937	14 935	14 844
Balanstotaal	2 331	3 416	3 906	7 382	9 394	15 897	15 999
Omzet	29 003	35 460	44 398	75 160	99 992	136 338	145 207
Baten	1 954	2 903	3 289	5 172	7 081	9 417	13 582
Pers lasten	-974	-1 083	-1 272	-1 914	-2 440	-3 501	-5 080
Overige lasten	-1 291	1 436	-1 687	-2 536	-3 233	-3 884	6 529
Bedrijfsresult	-311	384	330	722	1 408	2 032	1 973
Financ result	0	7	3	438	0	0	0
Buitengew. res	0	0	0	0	0	0	0
Belastingen	0	0	0	0	0	0	0
Aand derden	0	0	0	0	0	0	0
Groepsresult	-311	391	333	1 160	1 408	2 032	1 973
Verh getal I *	28,31	23,07	29,54	28,46	31,84	26,56	32,52
Verh getal II **	1,36	1,25	1,31	1,34	1,40	1,28	1,37
Cash flow ***	-311	439	336	1 205	1 528	2 447	2 632
Pass doelgroep	770	950	1 180	2 000	2 660	3 630	3 870
Aant pers l	5	6	7	10	17	22	20

Bron: Jaarverslagen 1966-1989.

* Groepsverm. in % bal.tot

** Vl. activa: Kort.sch.

*** Afschr. + netto winst.

NB Het aantal personeelsleden berust deels op schattingen die gebaseerd zijn op de omzet per personeelslid.

VERKORTE BALANS EN RESULTATENREKENING RAPTIM BELGIE
IN DUIZENDEN FRANKEN

	1973	1974*	1975	1976	1977**	1978	1979
Groepsverm	6 456	7 896	16 016	16 431	21 001	22 255	25 204
Voorzieningen							
Langl schulden							
Kortl schulden	12 998	23 970	30 285	27 851	28 242	22 932	27 668
Balanstotaal	19 454	31 866	46 301	44 282	49 243	45 187	52 872
Vaste activa	1 211	1 093	3 200	7 414	8 234	7 398	4 788
Vlottende act	18 243	30 773	43 101	36 868	41 009	37 789	48 084
Balanstotaal	19 454	31 866	46 301	44 282	49 243	45 187	52 872
Omzet	172 048	264 517	424 270	479 485	552 150	552 564	583 408
Baten	15 278	23 326	36 073	37 908	49 098	38 280	40 462
Pers lasten	-6 288	-9 430	11 835	-13 000	-18 319	18 400	-19 101
Overige lasten	-6 837	-11 830	-17 234	-23 893	-26 587	-19 157	-18 607
Bedrijfsresult	2 153	2 066	7 004	1 015	4 192	723	2 754
Financ result	0	0	0	0	377	531	196
Buitengew res	0	0	0	0	0	0	0
Belastingen	0	0	0	0	0	0	0
Aand derden	0	0	0	0	0	0	0
Groepsresult	2 153	2 066	7 004	1 015	4 569	1 254	2 950
Verh getal I	33,19	24,78	34,59	37,11	42,65	49,25	47,67
Verh getal II	1,40	1,28	1,42	1,32	1,45	1,65	1,74
Cash flow	2 982	2 596	7 879	3 045	7 131	2 879	2 950
Pass doelgroep	4 590	7 100	10 200	12 800	14 700	14 700	15 600
Aant pers I	19	25	29	32	36	36	37

* Overneming Bel Air Travel.

** Vestiging Raptim Zwitserland.

VERKORTE BALANS EN RESULTATENREKENING RAPTIM BELGIE
IN DUIZENDEN FRANKEN

	1980	1981*	1982	1983	1984**	1985	1986
Groepsverm	25 535	27 584	28 659	29 865	30 988	32 321	32 692
Voorzieningen							
Langl schulden							
Kortl schulden	37 615	37 259	40 138	36 068	43 733	46 548	55 120
Balanstotaal	63 150	64 843	68 797	65 933	74 721	78 869	87 812
Vaste activa	12 364	9 770	9 519	8 134	25 980	28 262	36 269
Vlottende act	50 786	55 073	59 278	57 799	48 741	50 607	51 543
Balanstotaal	63 150	64 843	68 797	65 933	74 721	78 869	87 812
Omzet	670 667	842 574	1 030 110	1 190 000	1 579 000	1 491 143	1 264 602
Baten	40 658	50 491	52 134	55 590	59 856	65 112	61 632
Pers lasten	18 701	23 829	25 339	25 808	26 018	29 970	31 896
Overige lasten	16 573	23 472	25 484	28 022	33 050	32 760	28 255
Bedrijfsresult	5 384	3 190	1 311	1 760	788	2 382	1 481
Financ result	337	103	276	700	430	1 345	2 239
Buitengew res	0	0	6	78	101	11	547
Belastingen	2 097	2 048	-456	651	1 499	1 153	612
Aand derden		804	430	521	1 305	1 459	2 287
Groepsresult	2 950	2 049	1 015	1 008	1 125	1 332	370
Verh getal I	40 43	42 54	41 66	45 30	41 47	40 98	37 23
Verh getal II	1 35	1 48	1 48	1 60	1 11	1 09	0 94
Cash flow	4 086	3 094	3 900	3 726	2 850	2 986	2 091
Pass doelgroep	17 900	22 500	27 400	31 700	42 100	39 700	33 700
Aant pers I	37	42	40	40	44	44	44

* Vestiging Raptim Spanje

** Vestiging Raptim in Canada en VS

VERKORTE BALANS EN RESULTATENREKENING RAPTIM BELGIE
IN DUIZENDEN FRANKEN

	1987	1988*	1989
Groepsverm	33 572	23 656	17 285
Voorzieningen			
Langl schulden			
Kortl schulden	47 957	61 861	88 195
Balanstotaal	81 529	85 517	105 480
Vaste activa	33 113	29 296	55 549
Vlottende act	48 416	56 221	49 931
Balanstotaal	81 529	85 517	105 480
Omzet	1 101 759	1 291 779	1 386 509
Baten	51 186	47 808	41 378
Pers lasten	-30 185	-33 424	-34 239
Overige lasten	-21 848	-22 406	-21 534
Bedrijfsresult	-847	-8 022	-14 395
Financ result	-2 393	-1 474	-3 604
Buitengew res	2 188	-1 698	9 343
Belastingen	-320	-724	389
Aand derden	2 252	2 002	1 896
Groepsresult	880	-9 916	-6 371
Verh getal I	41,18	27,66	16,39
Verh getal II	1,01	0,91	0,57
Cash flow	2 433	-7 942	-4 385
Pass doelgroep	29 400	34 400	37 000
Aant pers l	44	44	44

* Fusie Raptim Intercontinental.

5. Bestuurscolleges Raptim Nederland en Raptim België

A. Samenstelling van het bestuur, de toezichhoudende colleges en de directie van de Nederlandse Raptim-organisatie naar de situatie per ultimo van de vermelde jaren (1949-1989).

NB In ieder geval tot 1960 werden de missionarissen van Mill Hill met ssj (Societeit van Sint Josef) aangeduid. Later is de afkorting mhm in zwang gekomen. In deze bijlage is consequent ssj gebruikt. (A. Freitag, *Historische wereldatlas van het Christendom*, p. 164.)

1949

Bestuur

Th M P Bekkers, voorzitter

dr J C M van den Dries ssj

Th A G van Erp cicm

H J M Hartman wp

J A A van Lieshout sj

B Sondaal sj

J H Strick cssp

G W M van der Ven wp, algemeen ge-
volmachtigde

Directie

mr J J Weve

1950

Raad van Beheer

H J J van Hussen, voorzitter

dr J C M van den Dries ssj

Th A G van Erp cicm

H J M Hartman wp

J A A van Lieshout sj, secretaris

B Sondaal sj

J H Strick cssp

Bestuur

L A C M Doorman, voorzitter

J B van Croonenburg cssp, secretaris

F J H M van der Ven

N J Wouterlood, penningmeester

Directie

mr J J Weve

1951

Raad van Beheer

H J J van Hussen, voorzitter

P van Cuijck cm

dr J C M van den Dries ssj

Th A G van Erp cicm

H J M Hartman wp

J A A van Lieshout sj, secretaris

Redemptus ofmcap

B Sondaal sj

J H Strick cssp

Bestuur

L A C M Doorman, voorzitter

J B van Croonenburg cssp, secretaris

A A I Teepe wp

F J H M van der Ven

N J Wouterlood, penningmeester

Directie

mr J M van Wessum

1952

Raad van Beheer

H J M Hartman wp, voorzitter

P van Cuijck cm

H J J van Hussen

J A A van Lieshout sj, secretaris

J Padberg ssj

Redemptus ofmcap

B Sondaal sj

A A I Teepe wp

J H Strick cssp
C van der Zandt cicm
Bestuur
F J H M van der Ven, voorzitter
J B van Croonenburg cssp, penning-
meester
F J L Diepen, secretaris
A A I Teepe wp, gedelegeerde Raad van
Beheer
Directie
mr J M van Wessum

1953

Raad van Beheer
H J M Hartman wp voorzitter
P van Cuijck cm
H J J van Hussen
J A A van Lieshout sj, secretaris
J Padberg ssj
Redemptus ofmcap
B Sondaal sj
A A I Teepe wp
J H Strick cssp
C van der Zandt cicm
Bestuur
F J H M van der Ven, voorzitter
J B van Croonenburg cssp, penning-
meester
F J L Diepen, secretaris
A A I Teepe wp, gedelegeerde Raad van
Beheer
Directie
mr J M van Wessum

1954

Raad van Beheer
H J M Hartman wp, voorzitter
H van den Eijnden ofm
mr dr Th Keulemans ocarm
J A A van Lieshout sj, secretaris
J Padberg ssj

B Sondaal sj
A A I Teepe wp
J H Strick cssp
C van der Zandt cicm
Bestuur
F J H M van der Ven, voorzitter
ir E F E Bongaerts, penningmeester
J B van Croonenburg cssp
F J L Diepen, secretaris
A A I Teepe wp, gedelegeerde Raad van
Beheer
Directie
mr J M van Wessum

1955

Raad van Beheer
drs P M J de Ruyter wp, voorzitter
H van den Eijnden ofm
mr dr Th Keulemans ocarm
J van Kempen sj
J A A van Lieshout sj, secretaris
Vincent Oor, Broeders van O L V van
Lourdes
J Padberg ssj
Robertus, Broeders van St Louis
A A I Teepe wp
J H Strick cssp
C van der Zandt cicm
Bestuur
F J H M van der Ven, voorzitter
ir E F E Bongaerts
J B van Croonenburg cssp penning-
meester
F J L Diepen
A A I Teepe wp, gedelegeerde Raad van
Beheer
mr J M van Wessum, secretaris
Directie
H L F M Stormans

1956

Raad van Beheer

drs P M J de Ruyter wP, voorzitter

A Blommaert cSSP

H van den Eijnden OFM

mr dr Th Keulemans OCARM

J van Kempen SJ

J A A van Lieshout SJ, secretaris

Vincent Oor, Broeders van O L V van
Lourdes

J Padberg SSJ

Robertus Broeders van St Louis

A A I Teepe wP

C van der Zandt CICM

Bestuur

F J H M van der Ven, voorzitter

ir E F E Bongaerts

J B van Croonenburg cSSP, penning-
meester

F J L Diepen

A A I Teepe wP, gedelegeerde Raad van
Beheer

mr J M van Wessum secretaris

Directie

H L F M Storimans

1957

Raad van Beheer

drs P M J de Ruyter wP, voorzitter

A Blommaert cSSP

H van den Eijnden OFM

dr G van Hall SSJ

mr dr Th Keulemans OCARM

J van Kempen SJ

Vincent Oor, Broeders van O L V van
Lourdes, secretaris

A A I Teepe wP

Robertus, Broeders van St Louis

H A A Wilbers CICM

Bestuur

F J H M van der Ven, voorzitter

ir E F E Bongaerts

J B van Croonenburg cSSP, penning-
meester

F J L Diepen

A A I Teepe wP, gedelegeerde Raad van
Beheer

mr J M van Wessum, secretaris

Directie

H L F M Storimans

1958

Raad van Beheer/Ledenraad

drs P M J de Ruyter wP, voorzitter

A Blommaert cSSP

H van den Eijnden OFM, namens SNPR

dr G van Hall SSJ

mr dr Th Keulemans OCARM, namens
SNPR

J van Kempen SJ

Vincent Oor Broeders van O L V van
Lourdes secretaris, namens SBCN

Pascalis WS, namens SNVR

Marie-Anne Siegler cSSP, namens SNVR

A A I Teepe wP

Robertus, Broeders van St Louis, na-
mens SBCN

H A A Wilbers CICM

Bestuur

F J H M van der Ven, voorzitter

ir E F E Bongaerts

J B van Croonenburg cSSP, penning-
meester

F J L Diepen

A A I Teepe wP gedelegeerde Raad van
Beheer

mr J M van Wessum, secretaris

Directie

H L F M Storimans

1959

Raad van Beheer/Ledenraad

drs P M J de Ruyter wP, voorzitter

A Blommaert cssp

H van den Eijnden ofM, namens SNPR

dr G van Hall ssj

mr dr Th Keulemans ocarm, namens
SNPR

J van Kempen sj

Vincent Oor, Broeders van O L V van

Lourdes, secretaris, namens SBCN

Pascalis ws, namens SNVR

Marie-Anne Siegler cssp, namens SNVR

A A I Teepe wP

Robertus, Broeders van St Louis, na
mens SBCN

H A A Wilbers cicM

Bestuur

F J H M van der Ven, voorzitter

ir E F E Bongaerts

J B van Croonenburg cssp, penning-
meester

F J L Diepen

A A I Teepe wP, gedelegeerde Raad van
Beheer

mr J M van Wessum, secretaris

Directie

H L F M Stormans

1960

Raad van Beheer/Ledenraad

drs P M J de Ruyter wP, voorzitter

A Blommaert cssp

H van den Eijnden ofM, namens SNPR

mr dr Th Keulemans ocarm, namens
SNPR

J van Kempen sj

Vincent Oor, Broeders van O L V van

Lourdes, secretaris, namens SBCN

Pascalis ws, namens SNVR

Marie-Anne Siegler cssp, namens SNVR

A A I Teepe wP

Robertus, Broeders van St Louis, na-
mens SBCN

dr A H van Vliet ssj

H A A Wilbers cicM

Bestuur

F J H M van der Ven, voorzitter

ir E F E Bongaerts, vice-voorzitter

J B van Croonenburg cssp, penning-
meester

F J L Diepen

A A I Teepe wP, gedelegeerde Raad van
Beheer

mr J M van Wessum, secretaris

Directie

H L F M Stormans

1961

Raad van Beheer/Ledenraad

drs P M J de Ruyter wP, voorzitter

A Blommaert cssp

Xaverius de Boer cps, namens SNVR

S Hogenboom ofM, namens SNPR

mr dr Th Keulemans Carm namens
SNPR

J van Kempen sj

Vincent Oor, Broeders van O L V van

Lourdes, secretaris, namens SBCN

Marie Anne Siegler cssp, namens SNVR

A A I Teepe wP

Robertus, Broeders van St Louis na
mens SBCN

dr A H van Vliet ssj

H A A Wilbers cicM

Bestuur

F J H M van der Ven, voorzitter

ir E F E Bongaerts, vice-voorzitter

J B van Croonenburg cssp, penningm

F J L Diepen

A A I Teepe wP, gedelegeerde Raad van
Beheer

mr. J.M. van Wessum, secretaris

Directie

H.L.F.M. Storimans

1962

Raad van Beheer/Ledenraad

drs P.M.J. de Ruyter wv, voorzitter

A. Blommaert cssp

Xaverius de Boer cps, namens snvr

S. Hogenboom ofm, namens snpr

A. de Jonge cicm

mr dr Th Keulemans ocarm, namens
snpr

J. van Kempen sj

Vincent Oor, Broeders van O.L.V. van

Lourdes, secretaris, namens sbcn

Marie-Anne Siegler cssp, namens snvr

A.A.I. Teepe wv

Robertus, Broeders van St Louis, na-
mens sbcn

dr. A.H. van Vliet ssj

Bestuur

F.J.H.M. van der Ven, voorzitter

ir. E.F.E. Bongaerts, vice-voorzitter

J.B. van Croonenburg cssp, penning-
meester

F J L. Diepen

A.A.I. Teepe wv, gedelegeerde Raad van
Beheer

mr. J.M. van Wessum, secretaris

Directie

H.L.F.M. Storimans

1963

Raad van Beheer/Ledenraad

drs P.M.J. de Ruyter wv, voorzitter

A. Blommaert cssp

Xaverius de Boer cps, namens snvr

S. Hogenboom ofm, namens snpr

A. de Jonge cicm

mr dr. Th. Keulemans ocarm, namens

snpr

J. van Kempen sj

Vincent Oor, Broeders van O.L.V. van

Lourdes, secretaris, namens sbcn

Marie-Anne Siegler cssp, namens snvr

A.A.I. Teepe wv

Robertus, Broeders van St Louis, na-
mens sbcn

dr. A.H. van Vliet ssj, vice-voorzitter
Bestuur

F J.H.M. van der Ven, voorzitter

ir. E.F.E. Bongaerts, vice-voorzitter

J.B. van Croonenburg cssp, penning-
meester

F J L. Diepen

A.A.I. Teepe wv, gedelegeerde Raad van
Beheer

mr. F.W.H. van der Ven

mr. J.M. van Wessum, secretaris

Directie

H.L.F.M. Storimans

1964

Raad van Beheer/Ledenraad

drs P.M.J. de Ruyter wv, voorzitter

A. Blommaert cssp

Xaverius de Boer cps, namens snvr

S. Hogenboom ofm, namens snpr

A. de Jonge cicm

mr dr. Th. Keulemans ocarm, namens
snpr

J. van Kempen sj

Vincent Oor, Broeders van O.L.V. van

Lourdes, secretaris, namens sbcn

Michael Smeets, namens snvr

A.A.I. Teepe wv

Robertus, Broeders van St Louis, na-
mens sbcn

dr. A.H. van Vliet ssj, vice-voorzitter
Bestuur

F J.H.M. van der Ven, voorzitter

ir E F E Bongaerts, vice voorzitter
J B van Croonenburg cssp, penning-
meester
F J L Diepen
A A I Teepe wP gedelegeerde Raad van
Beheer
mr F W M van der Ven
mr J M van Wessum, secretaris
Directie
H L F M Storimans

1965

Raad van Beheer/Ledenraad
drs P M J de Ruyter wP, voorzitter
A Blommaert cssp
Xaverius de Bor cps, namens SNVR
S Hogenboom ofM, namens SNPR
J van Kempen sJ
Vincent Oor, Broeders van O L V van
Lourdes, secretaris namens SBCN
mr dr G van Rijsbergen CM, namens
SNPR
Michael Smeets namens SNVR
A A I Teepe wP
Robertus, Broeders van St Louis, na-
mens SBCN
A L C M Verschure CICM
dr A H van Vliet ssJ, vice-voorzitter
Bestuur
F J H M van der Ven, voorzitter
ir E F E Bongaerts, vice-voorzitter
J B van Croonenburg cssp, penning-
meester
F J L Diepen
A A I Teepe wP, gedelegeerde Raad van
Beheer
mr F W M van der Ven
mr J M van Wessum, secretaris
Directie
H L F M Storimans

1966

Raad van Beheer/Ledenraad
drs P M J de Ruyter wP, voorzitter
A Blommaert cssp
Xaverius de Boer cps namens SNVR
Geraldine Marie ws, namens SNVR
P Grimbergen ssJ
S Hogenboom ofM, namens SNPR
J van Kempen sJ
Vincent Oor Broeders van O L V van
Lourdes, secretaris namens SBCN
mr dr G van Rijsbergen CM, namens
SNPR
A A I Teepe wP
Robertus, Broeders van St Louis, na-
mens SBCN
A L C M Verschure CICM
Bestuur
F J H M van der Ven, voorzitter
ir E F E Bongaerts, vice voorzitter
F J L Diepen
A A I Teepe wP, gedelegeerde Raad van
Beheer
mr F W M van der Ven
mr J M van Wessum, secretaris
Directie
H L F M Storimans

1967

Raad van Beheer/Ledenraad
drs P M J de Ruyter wP, voorzitter
A Blommaert cssp
Geraldine Marie ws, namens SNVR
P Grimbergen ssJ
S Hogenboom ofM namens SNPR
J van Kempen sJ
Mariette Leyten cps, namens SNVR
Vincent Oor, Broeders van O L V van
Lourdes, secretaris, namens SBCN
A A I Teepe wP
Robertus, Broeders van St Louis, na-

mens SBCN

A.L.C.M. Verschure CICM

Bestuur

F.J.H.M. van der Ven, voorzitter

ir. E.F.E. Bongaerts, vice-voorzitter

F.J.L. Diepen

A.A.I. Teepe wv, gedelegeerde Raad van Beheer

mr. V.G.M. Marijnen, penningmeester

mr. F.W.M. van der Ven

mr. J.M. van Wessum, secretaris

Directie

H.L.F.M. Storimans

1968

Raad van Beheer/Ledenraad

drs. P.M.J. de Ruyter wv, voorzitter

A. Blommaert cssp

J. Drost svd, namens SNPR

Geraldine Marie (J.H.M.Jeunink) ws,
namens SNVR

P. Grimbergen ssj

J. van Kempen sj

Mariette Leyten cps, namens SNVR

Vincent Oor, Broeders van O.L.V. van
Lourdes, secretaris, namens SBCN

A.A.I. Teepe wv

Robertus, Broeders van St Louis, na-
mens SBCN

A.L.C.M. Verschure CICM

drs. H.G.M. de Vries scj, namens SNPR

Bestuur

F.J.H.M. van der Ven, voorzitter

ir. E.F.E. Bongaerts, vice-voorzitter

F.J.L. Diepen

A.A.I. Teepe wv, gedelegeerde Raad van Beheer

mr. V.G.M. Marijnen, penningmeester

mr. F.W.M. van der Ven

mr. J.M. van Wessum, secretaris

Directie

H.L.F.M. Storimans

Th.H.Th. Wassing, adjunct-directeur

1969

Raad van Beheer/Ledenraad

drs. P.M.J. de Ruyter wv, voorzitter

A. Blommaert cssp

J. Drost svd, namens SNPR

Geraldine Marie (J.H.M.Jeunink) ws,
namens SNVR

P. Grimbergen ssj

J. van Kempen sj

Mariette Leyten cps, namens SNVR

Vincent Oor, Broeders van O.L.V. van
Lourdes, secretaris, namens SBCN

A.A.I. Teepe wv

Robertus, Broeders van St Louis, na-
mens SBCN

A.L.C.M. Verschure CICM

drs. H.G.M. de Vries scj, namens SNPR
Bestuur

F.J.H.M. van der Ven, voorzitter

ir. E.F.E. Bongaerts, vice-voorzitter

F.J.L. Diepen

A.A.I. Teepe wv, gedelegeerde Raad van Beheer

mr. V.G.M. Marijnen, penningmeester

mr. F.W.M. van der Ven

mr. J.M. van Wessum, secretaris

Directie

H.L.F.M. Storimans

Th.H.Th. Wassing, adjunct-directeur

1970

Raad van Beheer/Ledenraad

drs. P.M.J. de Ruyter wv, voorzitter

A. Blommaert cssp

L. van der Drift sj

J. Drost svd, namens SNPR

drs. J.J. Goossens cmm., namens SBCN

J.H.M. Jeunink ws, namens SNVR

D Th van Lammeren ssj
Henbald Lenders FIC, namens SBCN
Marianne Leyten CPS, namens SNVR
A L C M Verschure CICM, secretaris
drs H G M de Vries SCJ, namens SNPR
Bestuur

F J H M van der Ven, voorzitter
ir E F E Bongaerts, vice-voorzitter
F J L Diepen
mr V G M Marijnen, penningmeester
drs P M J de Ruyter WP, gedel Raad
van Beheer
mr F W M van der Ven
mr J M van Wessum, secretaris
Directie
H L F M Stormans
Th H Th Wassing

1971

Raad van Beheer/Ledenraad
drs P M J de Ruyter WP, voorzitter
A Blommaert cssp
L van der Drift sj
J Drost svd, namens SNPR
drs J J Goossens C M M, namens SBCN
J H M Jeunink ws, namens SNVR
D Th van Lammeren ssj
Henbald Lenders FIC, namens SBCN
Marianne Leyten, namens SNVR
A L C M Verschure CICM, secretaris
ds A Vos, namens de Zendingraad
drs H G M de Vries SCJ, namens SNPR
dra A E A Went-van der Vring, namens
SOH
Bestuur

F J H M van der Ven, voorzitter
ir E F E Bongaerts, vice-voorzitter
F J L Diepen
mr V G M Marijnen, penningmeester
drs P M J de Ruyter WP, gedelegeerde
Raad van Beheer

mr F W M van der Ven
mr J M van Wessum, secretaris
Directie
H L F M Stormans
Th H Th Wassing

1972

Raad van Beheer/Ledenraad
drs P M J de Ruyter WP, voorzitter
A Blommaert cssp
L van der Drift sj
J Drost svd, namens SNPR
drs J J Goossens C M M, namens SBCN
J H M Jeunink ws, namens SNVR
D Th van Lammeren ssj
Henbald Lenders FIC, namens SBCN
Marianne Leyten CPS, namens SNVR
A L C M Verschure CICM, secretaris
ds A Vos, namens de Zendingraad
dra A E A Went van der Vring, namens
SOH
Bestuur

F J H M van der Ven, voorzitter
ir E F E Bongaerts, vice-voorzitter
F J L Diepen
mr V G M Marijnen, penningmeester
drs P M J de Ruyter WP,
gedelegeerde Raad van Beheer
mr F W M van der Ven
mr J M van Wessum, secretaris
Directie
H L F M Stormans
Th H Th Wassing

1973

Raad van Beheer/Ledenraad
drs P M J de Ruyter WP, voorzitter
A Blommaert cssp
L van der Drift sj
J Drost svd, namens SNPR

drs J J Goossens CMM, namens SBCN
J H M Jeunink ws, namens SNVR
D Th van Lammeren ssj
Henbald Lenders FIC, namens SBCN
Mariette Leyten CPS, namens SNVR
A L C M Verschure CICM, secretaris
ds A Vos, namens de Zendingsraad
dra A E A Went van der Vring, namens
SOH

Bestuur

F J H M van der Ven, voorzitter
ir E F E Bongaerts, vice-voorzitter
F J L Diepen
mr V G M Marijnen, penningmeester
drs P M J de Ruyter wp, gedeleggerde
Raad van Beheer
mr F W M van der Ven
mr J M van Wessum, secretaris

Directie

H L F M Storimans
Th H Th Wassing

1974

Raad van Beheer/Ledenraad (hoewel niet
formeel opgeheven, komt de Raad van
Beheer vanaf 1974 niet meer bijeen)

A Blommaert cssp
L van der Drift sj
J Drost svd, namens SNPR
drs J J Goossens CMM, namens SBCN
J H M Jeunink ws, namens SNVR
drs J Krol MSC, namens SNPR
D Th van Lammeren ssj
Henbald Lenders FIC, namens SBCN
Mariette Leyten CPS, namens SNVR
drs P M J de Ruyter wp
A L C M Verschure CICM
ds A Vos namens de Zendingsraad
dra A E A Went van der Vring, namens
SOH

Bestuur

mr J M van Wessum, voorzitter
ir E F E Bongaerts, vice voorzitter
mr V G M Marijnen, penningmeester
drs P M J de Ruyter wp
mr F W M van der Ven, secretaris
drs H G M de Vries scj

Directie

Th H Th Wassing

1975

Raad van Beheer/Ledenraad

A Blommaert cssp
L van der Drift sj
J Drost svd, namens SNPR
drs J J Goossens CMM, namens SBCN
J H M Jeunink ws, namens SNVR
drs J Krol MSC, namens SNPR
D Th van Lammeren ssj
Henbald Lenders FIC, namens SBCN
Mariette Leyten CPS, namens SNVR
drs P M J de Ruyter wp
A L C M Verschure CICM
ds A Vos, namens de Zendingsraad
dra A E A Went-van der Vring, namens
SOH

Bestuur

mr J M van Wessum voorzitter
ir E T E Bongaerts, adviseur
drs P M J de Ruyter wp
mr F W M van der Ven, secretaris
mr E T M Baron van Voorst tot Voorst
drs H G M de Vries scj

Directie

Th H Th Wassing

1976

Raad van Beheer/Ledenraad

A Blommaert cssp
L van der Drift sj
J Drost svd, namens SNPR

drs J J Goossens CMM, namens SBCN
 J H M Jeunink ws namens SNVR
 drs J Krol MSC, namens SNPR
 D Th van Lammeren SSJ
 Henbald Lenders FIC, namens SBCN
 Mariette Leyten namens SNVR
 drs P M J de Ruyter WP
 A L C M Verschure CICM
 ds A Vos, namens de Zendingsraad
 dra A E A Went Van der Vring,
 namens SOH
Bestuur
 mr J M van Wessum, voorzitter
 ir E T E Bongaerts, adviseur
 drs P M J de Ruyter WP
 mr F W M van der Ven, secretaris
 drs A G Verhoef
 mr E T M Baron van Voorst tot Voorst,
 penningmeester
 drs H G M de Vries SCJ, vice voorzitter
Directie
 Th H Th Wassing

1977

Raad van Beheer/Ledenraad
 L van der Drift SJ
 J Drost SVD, namens SNPR
 drs J J Goossens CMM, namens SBCN
 C J Groot CSSP
 J H M Jeunink ws namens SNVR
 drs J Krol MSC, namens SNPR
 D Th van Lammeren SSJ
 ds P P van Lelyveld, namens SOH
 Henbald Lenders FIC namens SBCN
 Mariette Leyten CPS, namens SNVR
 drs P M J de Ruyter WP
 A L C M Verschure CICM
 ds A Vos, namens de Zendingsraad
Bestuur
 mr J M van Wessum, voorzitter
 drs P M J de Ruyter WP

mr F W M van der Ven, secretaris
 drs A G Verhoef
 mr E T M Baron van Voorst tot Voorst,
 penningm
 drs H G M de Vries SCJ, vice voorzitter
Directie
 Th H Th Wassing

1978

Raad van Beheer/Ledenraad
 L van der Drift SJ
 J Drost SVD, namens SNPR
 drs J J Goossens CMM, namens SBCN
 C J Groot CSSP
 J H M Jeunink ws, namens SNVR
 drs J Krol MSC, namens SNPR
 D Th van Lammeren SSJ
 ds P P van Lelyveld, namens SOH
 Henbald Lenders FIC, namens SBCN
 Mariette Leyten CPS, namens SNVR
 drs P M J de Ruyter WP
 A L C M Verschure CICM
 ds A Vos, namens de Zendingsraad
Bestuur
 mr J M van Wessum, voorzitter
 drs J Krol MSC
 mr F W M van der Ven, secretaris
 drs A G Verhoef
 mr E T M Baron van Voorst tot Voorst,
 penningmeester
 drs H G M de Vries SCJ vice-voorzitter
Directie
 Th H Th Wassing

1979

Raad van Beheer/Ledenraad
 L van der Drift SJ
 J Drost SVD namens SNPR
 drs J J Goossens CMM, namens SBCN
 C J Groot CSSP
 L Heijdra MSF namens SNVR

mr G Chr Kok, namens SOH
 drs J Krol MSC, namens SNPR
 D Th van Lammeren SSJ
 Heribald Lenders FIC, namens SBCN
 Mariette Leyten CPS, namens SNVR
 drs P M J de Ruyter WP
 A L C M Verschure CICM
 ds A Vos, namens de Zendingsraad
Bestuur
 mr J M van Wessum, voorzitter
 drs J Krol MSC
 mr F W M van der Ven, secretaris
 drs A G Verhoef
 mr E T M Baron van Voorst tot Voorst,
 penningmeester
 drs H G M de Vries SCJ, vice voorzitter
Directie
 Th H Th Wassing
 H Woltermann, adjunct directeur

1980

Raad van Beheer/Ledenraad
 L van der Drift SJ
 B H Engelbertink SSJ
 drs J J Goossens CMM, namens SBCN
 C J Groot CSSP
 L Heijdra MSF, namens SNVR
 mr G Chr Kok, namens SOH
 drs J Krol MSC, namens SNPR
 Heribald Lenders FIC, namens SBCN
 Mariette Leyten CPS, namens SNVR
 drs P M J de Ruyter WP
 R L M van Schie SVD, namens SNPR
 A L C M Verschure CICM
 ds A Vos, namens de Zendingsraad
Bestuur
 mr J M van Wessum, voorzitter
 drs J Krol MSC
 mr F W M van der Ven, secretaris
 drs A G Verhoef
 mr E T M Baron van Voorst tot Voorst

penningmeester
 drs H G M de Vries SCJ, vice-voorzitter
Directie
 Th H Th Wassing
 H Woltermann, adjunct-directeur

1981

Vertegenwoordigers aandeelhouders
 L van der Drift SJ
 B H Engelbertink SSJ
 drs J J Goossens CMM, namens SBCN
 C J Groot CSSP
 L Heijdra MSF, namens SNVR
 drs J Krol MSC, namens SNPR
 P J (Heribald) Lenders FIC, namens SBCN
 Mariette Leyten CPS, namens SNVR
 R L M van Schie SVD, namens SNPR
 A L C M Verschure CICM
 ds A Vos, namens de Zendingsraad
Raad van Commissarissen
 mr J M van Wessum, voorzitter
 drs J Krol MSC
 mr F W M van der Ven, secretaris
 drs A G Verhoef
 mr E T M Baron van Voorst tot Voorst,
 penningmeester
 drs H G M de Vries SCJ, vice voorzitter
Directie
 Th H Th Wassing
 H Woltermann

1982

Vertegenwoordigers aandeelhouders
 H Akkerman, namens SOH
 L van der Drift SJ
 drs J J Goossens CMM, namens SBCN
 C J Groot CSSP
 L Heijdra MSF, namens SNVR
 W Hogenkamp SSJ
 mr G Chr Kok, namens SOH

drs. J. Krol MSC, namens SNPR
 P.J. (Henbald) Lenders FIC, namens
 SBCN
 Mariette Leyten CPS, namens SNVR
 R.L.M. van Schie SVD, namens SNPR
 A.L.C.M. Verschure CICM
 ds. A. Vos, namens de Zendingsraad
 F.M.J. van der Weijst WP
Raad van Commissarissen
 mr. J.M. van Wessum, voorzitter
 mr. F.W.M. van der Ven, secretaris
 drs. A.G. Verhoef
 mr. E.T.M. Baron van Voorst tot Voorst,
 penningmeester
 drs. H.G.M. de Vries SCJ, vice-voorzitter
Directie
 Th.H.Th. Wassing
 H. Woltermann

1983

Vertegenwoordigers aandeelhouders
 H. Akkerman, namens SOH
 L. van der Drift SJ
 drs. J.J. Goossens CMM, namens SBCN
 C.J. Groot CSSP
 L. Heijdra MSF, namens SNVR
 W. Hogenkamp SSJ
 drs. J. Krol MSC, namens SNPR
 P.J. (Henbald) Lenders FIC, namens
 SBCN
 Mariette Leyten CPS, namens SNVR
 R.L.M. van Schie SVD, namens SNPR
 A.L.C.M. Verschure CICM
 ds. A. Vos, namens de Zendingsraad
 F.M.J. van der Weijst WP
Raad van Commissarissen
 mr. J.M. van Wessum, voorzitter
 mr. A.A.M. van Agt
 mr. F.W.M. van der Ven, secretaris
 drs. A.G. Verhoef
 mr. E.T.M. Baron van Voorst tot Voorst,

penningmeester
 drs. H.G.M. de Vries SCJ, vice-voorzitter
Directie
 Th.H.Th. Wassing
 H. Woltermann

1984

Vertegenwoordigers aandeelhouders
 H. Akkerman, namens SOH
 L. van der Drift SJ
 drs. J.J. Goossens CMM, namens SBCN
 C.J. Groot CSSP
 W. Hogenkamp SSJ
 drs. J. Krol MSC, namens SNPR
 P.J. (Henbald) Lenders FIC, namens
 SBCN
 Mariette Leyten CPS, namens SNVR
 Nivarda Melsen, Franciscanessen van
 Roosendaal, namens SNVR
 R.L.M. van Schie SVD, namens SNPR
 A.L.C.M. Verschure CICM
 ds. A. Vos, namens de Zendingsraad
 F.M.J. van der Weijst WP
Raad van Commissarissen
 mr. J.M. van Wessum, voorzitter
 mr. G.C. van den Steenhoven
 mr. F.W.M. van der Ven, secretaris
 drs. A.G. Verhoef
 mr. E.T.M. Baron van Voorst tot Voorst,
 penningmeester
 drs. H.G.M. de Vries SCJ, vice-
 voorzitter *Directie*
 Th.H.Th. Wassing

1985

Vertegenwoordigers aandeelhouders
 L. van der Drift SJ
 drs. J.J. Goossens CMM, namens SBCN
 C.J. Groot CSSP
 W. Hogenkamp SSJ
 drs. J. Krol MSC, namens SNPR

Heribald Lenders FIC, namens SBCN
 Mariette Leyten CPS, namens SNVR
 Nivarda Melsen, Franciscanessen van
 Roosendaal, namens SNVR
 drs D Scheele, namens SOH
 R L M van Schie SVD, namens SNPR
 A L C M Verschure CICM
 ds A Vos, namens de Zendingsraad
 F M J van der Weijst WP
Raad van Commissarissen
 mr J M van Wessum, voorzitter
 mr G C van den Steenhoven
 mr F W M van der Ven, secretaris
 drs A G Verhoef
 mr E T M Baron van Voorst tot Voorst,
 penningmeester
 drs H G M de Vries SCJ, vice voorzitter
Directie
 Th H Th Wassing

1986

Vertegenwoordigers aandeelhouders
 L van der Drift SJ
 drs J J Goossens, namens SBCN
 C J Groot CSSP
 W Hogenkamp SSJ
 drs J Krol MSC, namens SNPR
 Mariette Leyten CPS, namens SNVR
 Nivarda Melsen, Franciscanessen van
 Roosendaal, namens SNVR
 drs D Scheele, namens SOH
 R L M van Schie SVD, namens SNPR
 Lucianus Tieleman, Broeders van
 Maastricht, namens SBCN
 A L C M Verschure CICM
 ds A Vos, namens de Zendingsraad
 F M J van der Weijst WP
Raad van Commissarissen
 mr J M van Wessum, voorzitter
 mr G C van den Steenhoven
 mr F W M van der Ven, secretaris

drs A G Verhoef
 mr E T M Baron van Voorst tot Voorst,
 penningmeester
 drs H G M de Vries SCJ, vice-voorzitter
Directie
 Gedelegeerd commissaris drs H G M de
 Vries SCJ

1987

Vertegenwoordigers aandeelhouders
 L van der Drift SJ
 drs J J Goossens CMM, namens SBCN
 W Hogenkamp SSJ
 drs J Krol MSC, namens SNPR
 drs H Lems, namens de Zendingsraad
 Mariette Leyten CPS, namens SNVR
 Nivarda Melsen, Franciscanessen van
 Roosendaal namens SNVR
 drs D Scheele, namens SOH
 R L M van Schie SVD, namens SNPR
 Lucianus Tieleman, Broeders van
 Maastricht, namens SBCN
 A L C M Verschure CICM
 F M J van der Weijst WP
 J Woolderink CSSP
Raad van Commissarissen
 mr J M van Wessum, voorzitter
 mr G C van den Steenhoven
 mr F W M van der Ven, secretaris
 drs A G Verhoef
 mr E T M Baron van Voorst tot Voorst
 penningmeester
 drs H G M de Vries SCJ, vice-voorzitter
Directie
 Gedelegeerd commissaris drs H G M de
 Vries SCJ

1988

Vertegenwoordigers aandeelhouders
 A Berghmans, namens CM1
 L van der Drift SJ

drs J J Goossens CMM namens SBCN
 W Hogenkamp ssj
 drs J Krol MSC, namens SNPR
 drs H Lems, namens de Zendingsraad
 J Lefebvre, namens CMI
 Mariette Leyten CPS, namens SNVR
 Nivarda Melsen, Franciscanessen van
 Roosendaal, namens SNVR
 drs D Scheele, namens SOH
 R L M van Schie SVD, namens SNPR
 Lucianus Tieleman, Broeders van
 Maastricht, namens SBCN
 A L C M Verschure CICM
 L Vissers, namens CMI
 F M J van der Weijst WP
 J Woolderink cssp
Raad van Commissarissen
 mr J M van Wessum, voorzitter
 dr ir M Depuydt
 I Guisson WP
 H Simons CICM
 mr G C van den Steenhoven
 mr F W M van der Ven, secretaris
 E Verbouw vice-voorzitter
 drs A G Verhoef
 mr E T M Baron van Voorst tot Voorst,
 penningmeester
 drs H G M de Vries scj, vice-voorzitter
Directie
 D A J L Van De Velde

1989

Vertegenwoordigers aandeelhouders

A Berghmans, namens CMI
 L van der Drift sj
 drs J J Goossens CMM namens SBCN
 W Hogenkamp ssj
 drs H Lems, namens de Zendingsraad
 J Lefebvre, namens CMI
 Mariette Leyten CPS, namens SNVR
 Nivarda Melsen, Franciscanessen van
 Roosendaal, namens SNVR
 drs D Scheele, namens SOH
 R L M van Schie SVD, namens SNPR
 Lucianus Tieleman, Broeders van
 Maastricht, namens SBCN
 A L C M Verschure CICM
 F M J van der Weijst WP
 J Woolderink cssp
Raad van Commissarissen
 mr J M van Wessum, voorzitter
 dr ir M Depuydt
 I Guisson WP
 H Simons CICM
 mr G C van den Steenhoven
 mr F W M van der Ven, secretaris
 E Verbouw, vice voorzitter
 drs A G Verhoef
 mr E T M Baron van Voorst tot Voorst,
 penningmeester
 drs H G M de Vries scj, vice voorzitter
Directie
 D A J L Van De Velde

B Samenstelling van het bestuur, toezichthoudende colleges en de directie van de Belgische Raptim-organisatie, naar de situatie per ultimo van de vermelde jaren (1965-1989)

1965

Raad van Beheer

M L M Boel opraem, voorzitter

A J E Camerlynck op

R C J Desmedt c1cm

P A L M J G Franchimont sj, secretaris

Directie

J P F de Ceuster opraem, afgevaar

digde/beheerder

D A J L Van De Velde, directeur

Commissarissen

J A M C Camerlynck

J R C De Schepper

1966

Raad van Beheer

M L M Boel opraem, voorzitter

A J E Camerlynck op

R C J Desmedt c1cm

P A L M J G Franchimont sj, secretaris

Directie

J P F de Ceuster opraem, afgevaar

digde/beheerder

D A J L Van de Velde, directeur

Commissarissen

J A M C Camerlynck

J R C de Schepper

1967

Raad van Beheer

M L M Boel opraem, voorzitter

A J E Camerlynck op

M van Dyck c1cm

P A L M J G Franchimont sj, secretaris

Directie

J P F de Ceuster opraem, afgevaardigde/-
beheerder

D A J L Van de Velde, directeur

Commissarissen

J A M C Camerlynck

J R C de Schepper

1968

Raad van Beheer

M L M Boel opraem, voorzitter

A J E Camerlynck op

M van Dyck c1cm

P A L M J G Franchimont sj, secretaris

Directie

J P F de Ceuster opraem, afgevaar-

digde/beheerder

D A J L van de Velde, directeur

Commissarissen

J A M C Camerlynck

J R C de Schepper

1969

Raad van Beheer

M L M Boel opraem, voorzitter

J P F de Ceuster opraem

A J E Camerlynck op

M van Dyck c1cm

P A L M J G Franchimont sj, secretaris

Directie

D A J L Van De Velde, afgevaar-

digde/beheerder

Commissarissen

J A M C Camerlynck

J R C de Schepper

1970

Raad van Beheer

M L M Boel opraem, voorzitter

A J E Camerlynck op

M. van Dyck CICM
P.A.L.M J G. Franchimont sj, secretaris
Directie
D.A.J.L. Van de Velde, afgevaardigde/beheerder
Commissarissen
H. Bertrand
J A.M.C. Camerlynck

1971

Raad van Beheer
M.L.M. Boel opraem, voorzitter
A J E. Camerlynck op
M. van Dyck CICM
R. Maenen cssp
M Plasschaert ICM
Directie
D A J.L. Van De Velde, afgevaardigde/beheerder
Commissarissen
F. Bertrand
J.A M.C. Camerlynck

1972

Raad van Beheer
M.L.M. Boel opraem, voorzitter
A. Broeckaert ICM
A.J.E Camerlynck op
R. Maenen cssp
M. Plasschaert ICM
E. Verbouw
Directie
D.A.J.L. Van de Velde, afgevaardigde/beheerder
Commissarissen
F. Bertrand
J.A.M.C. Camerlynck

1973

Raad van Beheer
R Maenen cssp, voorzitter

A Broeckaert CICM
A.J.E. Camerlynck op
M. Plasschaert ICM
E. Verbouw
Directie
D.A.J.L. Van de Velde, afgevaardigde/beheerder
Commissarissen
F Bertrand
J.A.M.C. Camerlynck

1974

Raad van Beheer
R. Maenen cssp, voorzitter
A Broeckaert CICM
A J E. Camerlynck op
M. Plasschaert ICM
E. Verbouw
Directie
D.A.J.L. Van de Velde, afgevaardigde/beheerder
Commissarissen
F Bertrand
J.A M.C. Camerlynck

1975

Raad van Beheer
R. Maenen cssp, voorzitter
F. Bertrand
A Broeckaert CICM
M Plasschaert ICM
K. Schillebeeckx wp
E Verbouw
Directie
D A J.L. Van De Velde, afgevaardigde/beheerder
Commissarissen
L. Eeckhout

1976

Raad van Beheer

R Maenen CSSP, voorzitter

F Bertrand

A Broeckaert CICM

M Plasschaert ICM

K Schillebeeckx WP

E Verbouw

Directie

D A J L Van de Velde, afgevaar-

digde/beheerder

Commissarissen

L Eeckhout

1977

Raad van Beheer

R Maenen CSSP, voorzitter

F Bertrand

M Plasschaert ICM

K Schillebeeckx WP

H Simons CICM

E Verbouw

Directie

D A J L Van de Velde, afgevaar-

digde/beheerder

Commissarissen

L Eeckhout

1978

Raad van Beheer

E Verbouw, voorzitter

F Bertrand

A Bogaert

M Plasschaert ICM

K Schillebeeckx WP

H Simons CICM

Directie

D A J L Van De Velde, afgevaar-

digde/beheerder

Commissarissen

L Eeckhout

1979

Raad van Beheer

E Verbouw, voorzitter

F Bertrand

A Bogaert

M Plasschaert ICM

K Schillebeeckx WP

H Simons CICM

Directie

D A J L Van De Velde, afgevaar-

digde/beheerder

Commissarissen

L Eeckhout

1980

Raad van Beheer

E Verbouw, voorzitter

F Bertrand

M Plasschaert ICM

K Schillebeeckx WP

H Simons CICM

Directie

D A J L Van de Velde, afgevaar-

digde/beheerder

Commissarissen

R Bernaerd

L Eeckhout

1981

Raad van Beheer

E Verbouw, voorzitter

F Bertrand

R Maenen CSSP

M Plasschaert ICM

K Schillebeeckx WP

H Simons CICM

dr J van Waterschoot

Directie

D A J L Van de Velde, afgevaar-

digde/beheerder

Commissarissen

R Bernaerd
L Eeckhout

1982

Raad van Beheer

E Verbouw, voorzitter

dr ir M Depuydt

I Guisson wp

H Simons cicm

dr J van Waterschoot

Directie

D A J L Van de Velde, afgevaardigde/-

beheerder

Commissarissen

R Bernaerd

L Eeckhout

1983

Raad van Beheer

E Verbouw, voorzitter

dr ir M Depuydt

I Guisson wp

H Simons cicm

dr J van Waterschoot

Directie

D A J L Van de Velde, afgevaardigde/-

beheerder

Commissarissen

R Bernaerd

L Eeckhout

1984

Raad van Beheer

E Verbouw, voorzitter

dr ir M Depuydt

I Guisson wp

H Simons cicm

dr J van Waterschoot

Directie

D A J L Van De Velde, afgevaardigde/-

beheerder

Commissarissen

R Bernaerd

L Eeckhout

1985

Raad van Beheer

E Verbouw, voorzitter

dr ir M Depuydt

I Guisson wp

H Simons cicm

dr J van Waterschoot

Directie

D A J L Van de Velde, afgevaardigde/-

beheerder

Commissarissen

R Bernaerd

L Eeckhout

1986

Raad van Beheer

E Verbouw, voorzitter

dr ir M Depuydt

I Guisson wp

H Simons cicm

Directie

D A J L Van De Velde, afgevaardigde/-

beheerder

Commissarissen/Bedrijfsrevisoren

H van der Donck

1987

Raad van Beheer

E Verbouw, voorzitter

dr ir M Depuydt

I Guisson wp

H Simons cicm

Directie

D A J L Van De Velde, afgevaardigde/-

beheerder

Commissarissen/Bedrijfsrevisoren

H van der Donck

1988

Raad van Beheer

E Verbouw, voorzitter

dr ir M Depuydt

I Guisson wp

H Simons cicm

Directie

D A J L Van de Velde, afgevaar-

digde/beheerder

Commissarissen/Bedrijfsrevisoren

H van der Donck

1989

Raad van Beheer

E Verbouw, voorzitter

dr ir M Depuydt

I Guisson wp

H Simons cicm

Directie

D A J L Van de Velde, afgevaar-

digde/beheerder

Commissarissen/Bedrijfsrevisoren

H van der Donck

6. Biografische gegevens van de voornaamste Raptim-functionarissen

Th M P Bekkers (23 dec 1880-30 sept 1962)

Werd tot priester gewijd op 15 Augustus 1915 Kreeg in 1946 de titel van Protonotarius Apostolicus Was van 1946-1950 nationaal directeur van de Pauselijke Missiegenootschappen en van 1949-1950 voorzitter van het bestuur van de Stichting Raptim

ir E F E Bongaerts (31 maart 1903-19 sept 1981)

Was na zijn studie voor civiel-ingenieur in Delft werkzaam in Spanje (havenaanleg) Repatrieerde in 1936 en vervulde tot 1953 een functie bij de rijksoverheid Was van 1953-1968 directeur van de Hollandse Constructie Werkplaatsen te Leiden Werd in 1968 benoemd tot commissaris van de Hollandse Beton Groep Was van 1954-1974 bestuurslid van Raptim en fungeerde vanaf 1960 als vicevoorzitter en na 1974 nog enkele jaren als adviseur van het bestuur

M L M Boel opraem (2 februari 1919)

Werd op 25 juli 1944 tot priester gewijd Was van 1953-1981 abt van de Abdij van Tongerlo Raakte betrokken bij het werk van de missie via de Vergadering van Hogere Oversten van België Diende Raptim België als eerste voorzitter van de Raad van Beheer van 1965-1972

M Th Cox ocarm (18 april 1922)

Volgde een administratieve opleiding Was van 1940-1947 in dienst van de Staatsmijn Hendrik Vertrok in 1947 naar Brazilië en werd daar op 8 december 1955 tot priester gewijd Is vanaf 1974 directeur van Raptim Brazilië Werd in 1988 benoemd tot commissaris van Raptim Intercontinental

J B van Croonenburg cssp (24 okt 1905-14 maart 1975)

Werd tot priester gewijd op 19 juli 1936 Was hoofdaalmoezenier in het leger en directeur van het Katholiek Thuisfront Vervulde van 1950-1965 de functies van secretaris en van penningmeester van het bestuur van de Stichting Raptim

F J L Diepen (29 aug 1915- 4 april 1974)

Was oprichter en eerste directeur van de luchtchartermaatschappij Aero-Holland en van Avio-Diepen nv Werd op 1 januari 1954 in de directie van de vliegtuigfabriek Fokker opgenomen Was van 1953-1974 bestuurslid van Raptim, waarvan een aantal jaren secretaris en gedelegeerde van het bestuur

L A C M Doorman (2 jan 1891-11 dec 1955)

Werd benoemd tot vice-admiraal van de Koninklijke Marine bij pensionering op 1 april

1947 Fungeerde als directeur van het Katholiek Thuisfront van 1947-1951. Was gedurende de jaren 1950 en 1951 voorzitter van het bestuur van de Stichting Raptim.

P A van Gestel SJ (10 juli 1897-5 okt. 1972)

Werd tot priester gewijd op 15 augustus 1928. Studeerde filosofie en Engels en vervulde onderscheiden functie bij de priesteropleidingen in Nederland. Was na een periode van gevangenschap in het concentratiekamp Dachau (1942-1945) van 1946-1965 assistent generaal-overste van de jezuïeten. Functioneerde van 1955-1965 als voorzitter van de Raad van Beheer van Raptim Rome.

H.J.M. Hartman WP (21 jan. 1907-16 mei 1978)

Werd tot priester gewijd op 29 juni 1933. Was ruim dertig jaar werkzaam als missionaris in Tanzania en van 1947 tot 1955 provinciaal-overste van de Witte Paters in Nederland. Functioneerde van 1949-1951 als lid en van 1952-1955 als voorzitter van de Raad van Beheer van de Stichting Raptim. Werkte hierna tot 1972 in verschillende functies voor de missie in Afrika.

H J J van Hussen (25 maart 1901-22 juli 1985)

Werd tot priester gewijd op 29 mei 1926. Kreeg een benoeming tot protonotarius apostolicus in 1966. Was van 1950-1966 directeur van het Nationaal Bureau van de Pauselijke Missie Genootschappen. Functioneerde gedurende twee jaren (1950 en 1951) als voorzitter van de Raad van Beheer van de Stichting Raptim.

R. Maenen CSSP (23 dec. 1922)

Werd tot priester gewijd op 3 februari 1946. Diende de missie in Zaire van 1949-1965. Was van 1965-1976 provinciaal van de Spiritijnen in België. Is thans nog missieprocurator van zijn congregatie. Functioneerde van 1973-1980 als voorzitter van de Raad van Beheer van Raptim België.

A A M Odekerken (9 juli 1912)

Studeerde na het eindexamen HBS-B (Bisschoppelijk College Roermond) mijnbouwkunde aan de Universiteit te Luik. Was van 1939-1947 werkzaam bij Holland Nautic (scheepsbouw) in Haarlem. Functioneerde van 1948-1949 als gevolmachtigde voor het chartervervoer van de Verenigde Missionarissen.

Vincent(ianus) Oor (22 mei 1913)

Na werkzaam geweest te zijn in het bedrijfsleven trad hij in 1945 in in het klooster van de Broeders van Dongen (Congregatie van de Broeders van O.L.V. van Lourdes). Fungeerde van 1955-1969 als secretaris van de Raad van Beheer van Raptim Nederland. Nam in 1970 het initiatief tot de oprichting van de vereniging FOCASA en was tot 1978 secretaris van deze vereniging.

H J Piotrowski (19 jan 1917)

Was tot 1955 in dienst bij de reisorganisatie Davies Turner in Londen. Functioneerde van 1955-1981 als directeur van Raptim Rome en Raptim Italie.

P M J de Ruyter WP (25 nov 1914-9 mei 1981)

Werd tot priester gewijd op 9 maart 1940. Werkte van 1950 tot 1955 als missionaris in Zambia. Was gedurende de jaren 1955-1968 provinciaal-overste van de Witte Paters en van 1965 tot 1968 voorzitter van het Centraal Missie Commissariaat. Diende Raptim Nederland als voorzitter van de Raad van Beheer van 1955-1974 en fungeerde als gedelegeerde van de Raad van Beheer in het bestuur van 1970-1978.

H L F M Storimans (12 april 1928)

Studeerde economie in Rotterdam en trad daarna in dienst bij de Commissie voor Handelsbevordering (CIHAN) in Den Haag. Diende Raptim als directeur van 1955-1974. Was hierna werkzaam als financieel directeur in de confectie-industrie.

D A J L Van De Velde (24 juni 1935)

Deed in 1956 eindexamen aan de Hogere Zeevaartschool Antwerpen. Was van 1956-1958 stuurman op de grote vaart en van 1958-1963 medewerker bij luchtvaartmaatschappij KLM. Werd hierna lokale vertegenwoordiger van Alitalia gedurende 1963 en 1964. Is directeur van Raptim België NV van 1964 tot heden. Functioneerde van 1988-1992 als directeur van Raptim Intercontinental.

F J H M van der Ven (28 feb 1902-16 jan 1983)

Studeerde economie in Rotterdam. Was directeur van de Magnesiet en Amarilfabriek te Vlaardingen tot 1968. Fungeerde als lid van het bestuur van Raptim Nederland van 1950-1973. Bekleedde het voorzitterschap vanaf 1952.

mr F W M van der Ven (11 okt 1931)

Behaalde het doctoraal rechten in 1959. Was van 1959-1976 medewerker en na 1966 adjunct-directeur Centraal Bureau voor het Katholiek Onderwijs. Bekleedde de functie van secretaris van de Raad van State van 1976-1991. Functioneerde bij Raptim als bestuurslid, secretaris van het bestuur en van de Raad van Commissarissen van 1963-1992. Was in 1991 en 1992 gedelegeerd-commissaris van Raptim Intercontinental. Is vanaf 1993 algemeen directeur van deze organisatie.

G J M van der Ven WP (21 febr 1907-12 jan 1983)

Werd tot priester gewijd op 2 februari 1933. Werkte als missionaris in Burundi van 1933-1947. Was missie-procurator in Scheveningen van 1947-1950 en keerde daarna naar Burundi terug en functioneerde als econoom van de bisdommen aldaar. Nam in 1949 het initiatief tot de oprichting van de Stichting Raptim en was gedurende een jaar

algemeen gevolmachtigde van het bestuur

E Verbouw (6 aug 1929)

Volgde een opleiding in de Handels- en financiële wetenschappen aan de Katholieke Universiteit Leuven Was leraar en directeur van het Xaverius Instituut te Brugge in de jaren 1953-1966 en 1975-1981 en fungeerde van 1966-1972 als provinciaal van de Xaverianen Is vanaf 1972 lid van de Raad van Beheer van Raptim België en is sinds 1978 voorzitter Diende Raptim Intercontinental van 1988-1992 als vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen Is vanaf 1981 bestuurder van nv Bogaert Cigars te Jabbeke

mr E T M Baron van Voorst tot Voorst (14 nov 1916)

Bekleedde na de rechtenstudie in Leiden functies in het bedrijfsleven in binnen- en buitenland Functioneerde als directeur van de nv Nederlandse Gasunie van 1965-1973 Was van 1975-1979 lid/penningmeester van het bestuur van Raptim Nederland en van 1980-1992 commissaris/penningmeester van Raptim Intercontinental Holding nv Vervulde vanaf 1970 de functie van presidentcommissaris van Raptim Italie

drs H G M de Vries scj (29 dec 1929)

Werd tot priester gewijd op 19 juli 1953 Behaalde het doctoraal examen economie Was van 1966-1991 voorzitter van de Financiële Commissie Religieuzen en van 1976-1991 lid het Economencollege van de Nederlandse Kerkprovincie Diende Raptim als lid van de ledenraad namens de SNPR van 1968-1974 Is van 1974 tot heden lid van het bestuur van Raptim Nederland (vanaf 1980 van de Raad van Commissarissen van Raptim Intercontinental Holding) Was van 1976-1992 vice voorzitter van deze colleges Functioneert sinds 1992 als presidentcommissaris

ds A Vos (11 okt 1924)

Studeerde theologie aan de Vrije Universiteit in Amsterdam Was predikant van de Gereformeerde Kerken van 1952-1964 Werd in 1964 benoemd tot directeur van het Zendingscentrum van de Gereformeerde kerken en bleef dat tot 1987 Was in 1970 de eerste voorzitter van FOCASA en vertegenwoordigde de Zendingsraad in de ledenraad en de aandeelhoudersvergadering van de Nederlandse Raptim-organisatie van 1971-1986

Th H Th Wassing (17 jan 1928 25 dec 1986)

Na het eindexamen ULO werkzaam in het Transportbedrijf en Reisbureau van zijn vader H Wassing te Tilburg Fungeerde van 1953-1959, met zijn twee broers, als directeur van Wassing en Zonen Was speciaal belast met de leiding van het reisbureau Was van 1960 tot aan zijn overlijden directeur van de Nederlandse Raptim-organisatie

mr J M van Wessum (8 febr 1922)

Was, na de rechtenstudie in Leiden en Utrecht, medewerker bij de juridische afdeling

van de KLM. Functioneerde van 1951-1955 als directeur van de Nedrlandse Raptim-organisatie en daarna als secretaris en voorzitter van het bestuur. Was van 1980-1992 president-commissaris van Raptim Intercontinental. Was van 1955-1959 stafmedewerker bij Rouppe van der Voort en van 1959-1970 lid van de directie van De Drie Hoefijzers Brouwerij. Vervulde na 1970 diverse commissariaten in het bedrijfsleven

mr J.J. Weve (14 okt. 1918-2 april 1992)

Deed eindexamen Gymnasium B in 1938. Volgde de officiersopleiding tot 1940 Begon de rechtenstudie in 1940. Week uit naar Engeland in 1943. Was als reserve-officier van 1945-1947 in actieve dienst. Beeindigde de rechtenstudie in 1948. Was van 1949-1950 directeur van de Stichting Raptim en bekleede hierna functies in het bedrijfsleven Was van 1958 tot 1973 gevestigd als makelaar in assurantien.

dr. A. Wouters WP (23 nov. 1908-25 dec 1965)

Werd tot priester gewijd op 29 juni 1933. Promoveerde te Rome in de theologie. Doceerde van 1937-1945 theologie (St. Bonifatius, 's-Heerenberg) Was van 1945-1964 algemeen procurator van de Witte Paters in Rome. Functioneerde van 1955-1964 als vice-voorzitter van de Raad van Beheer van Raptim Rome.

7. Verantwoording van de illustraties

- p. 10 Eerste missievlucht Verenigde Missionarissen (1948), Raptim Tilburg
- p. 18 Mgr. H.J.J. van Hussen, PMW Den Haag
- p. 29 Vlucht Rome-Entebbe (1948), RaptimTilburg
- p. 35 Duitse missionarissen op weg naar Zuid-Afrika (1950), Raptim Tilburg
- p. 44 J.B. van Croonenburg, Raptim Tilburg (foto: De Spaarnestad, Haarlem)
- p. 53 H.J.M. Hartman WP, Archief Witte Paters, Heythuizen
- p. 61 Tussenstop in Malakal (1951), Raptim Tilburg
- p. 70 Van Wessum en Breebaart, Raptim Tilburg
- p. 81 Vervoer kerkelijke hoogwaardigheidsbekleders (1952), Raptim Tilburg
- p. 90 Vertrek naar Entebbe (1952), Archief Witte Paters Heythuizen
- p. 98 De M.S. Karimata (1954), Raptim Tilburg
- p. 110 Huisvesting Raptim Rome, Raptim Tilburg
- p. 116 Raptim op de Gedempte Burgwal 14 in Den Haag, Raptim Tilburg
- p. 125 Raptim aan de Anna Paulownastraat in Den Haag, Raptim Tilburg (foto: Max Koot Studio, Den Haag)
- p. 132 Inzegening reisbureau Anna Paulownastraat, Raptim Tilburg
- p. 141 Audientie Paus Johannes xxiii, Raptim Tilburg (foto: Felici, Roma)
- p. 149 Op weg naar Bangkok (1967), Archief Franciscanen Utrecht (foto: Jos Donkers, Utrecht)
- p. 161 Bestuur en directie Raptim Nederland (1974), Raptim Tilburg
- p. 171 Afscheid van M.L.M. Boel, Raptim Brussel
- p. 181 Reisbureau Wassing Tilburg, Raptim Tilburg
- p. 191 Vestiging aan de Heuvelring in Tilburg (1969), Raptim Tilburg
- p. 198 J.P. Demers WP, Raptim Tilburg
- p. 211 Broeder Vincent Oor, Raptim Tilburg
- p. 223 J. Baerts WP, Raptim Tilburg (foto: Adrian B. Smith, Brussel)
- p. 233 Raptim België in Brussel, Raptim Brussel
- p. 247 Raptim Brazilië in Rio de Janeiro, Raptim Tilburg
- p. 261 Herdenking 10-jarig bestaan Raptim Brazilië, Persoonlijk bezit A.G. Verhoef, Warnsveld
- p. 271 Audientie paus Paulus ii (1980), Raptim Tilburg (foto: *L' Osservatore Romano*, Roma)
- p. 282 Eucharistieviering boven de wolken, Raptim Tilburg
- p. 294 P.A. van Gestel SJ, Archief Jezuïeten Nijmegen

N B Van alle opgenomen foto's zijn exemplaren bewaard bij de Stichting "Katholiek Leven in Beeld" (KL1B). Ondanks naspeuringen konden niet alle bezitters van het copyright van de in dit boek vermelde illustraties worden achterhaald. Eventuele rechthebbenden kunnen zich in verbinding stellen met de Stichting KL1B, Postbus 9100, 6500 AH Nijmegen

Personenregister

- Albon, E 103
 Alfrink, B.J. 55
 Antoniutti, J. 112
 Asten WP, Th. van. 135
 Baerts WP, J. 111, 112
 Barban 176
 Bekkers, Th.M.P. 23, 33, 34, 37, 71
 Belt, N.J 48
 Beltrami, J. 55
 Berghmans CSSp, A. 222
 Béringer OMI, L. 163, 164, 165
 Bertrand, F. 188
 Boel OPraem, M.L.M. 113
 Bogaert, A. 188
 Bogaert, G. 228
 Bongaerts, E.F.E. 55, 166, 177
 Brennenraedts, M.F.G. 28
 Bunge, J.W.F. 62
 Burgt OFMCap, H.J.M. van der 167, 168, 169
 Busé OSC, J. 23
 Camerlynck OP, A.J.E. 112
 Caramanna, V. 220
 Ceuster OPraem, J.P.F. de 114
 Cloin CSSR, T.G. 169
 Coltellaci, A. 177, 182
 Costantini, C 72
 Cook, Th 257
 Cook, J. 257
 Coolen WP, T. 21
 Cox OCarm, M. 170, 173, 216, 218, 230, 231, 232, 238, 239, 240
 Croonenburg CSSp, J.B. van 36, 51, 67, 71, 109, 127
 Darmojuwono, J. 167, 168, 169
 Demarco SJ, A. 165, 177, 179, 180, 182
 Demers WP, J.P. 24
 Depuydt, M. 232
 Desmedt CICM, R.C.J. 113
 Diepen, F J.L. 22, 32, 51, 55, 67, 102, 105, 113, 114, 115, 128, 129, 148, 175
 Diepen, F W 175, 176
 Dijkstra, van J.J.J 213
 Dominion, L. 102, 103
 Donne, J. 7
 Doorman, L.A.C.M. 34, 38, 65, 67, 71, 77, 79
 Dossing, G. 79
 Dries MHM, J.C.M. van den 33
 Driessen, C A. 21, 63
 Drift SJ, L. van der 179, 180
 Duijnste, L.W A. 26
 Dupuich, M 130, 134
 Edl, G 183
 Eijk, van 172
 Erp CICM, Th.G. 33
 Feltz, van der 100
 Forrester, 102
 Fumasoni Biondini 26
 Gestel SJ, P A van 73, 74, 82, 83, 85, 86, 120, 126, 128, 131
 Giobbe 36
 Goederen, J de 55, 170, 172, 173, 234
 Gool CM, J. van 253

Gosselin, R 134
 Gou, L 174
 Grimbergen MHM, P 131
 Guisson WP, I 224, 225, 234
 Hall MHM, G van 118
 Hanlo, A 37, 82
 Hardjasoemarta MSC, P S 165, 166, 167, 168
 Hartman WP, H J M 24, 33, 69, 75
 Hertsens WP, L 109, 111, 112, 113
 Hillengass SJ, E 221
 Hofstee, E W 251
 Holler, K R 182
 Huizinga, J 8
 Hunsec CSSP L le 25
 Hussen, H J J van 65, 66, 71, 72, 73, 74, 79
 Hussen, L van 66, 79
 Hyams, D G 103
 Johannes Paulus II 220
 Johannes XXIII 7
 Kavelaars, C 240
 Keulemans OCarm, Th 57, 121, 127
 Knops, F 80, 137, 182
 Kok, G Chr 205
 Krol MSC, J 213
 Kropman, A W J 49, 154
 Laute, F 185, 227
 Leer, B van 262
 Leer, O van 262
 Leer, W van 262
 Lemmens, F 80
 Levêque, C 176
 Leyten cps, M 205
 Lieshout SJ, J J A van 33, 73, 79
 Lindemans, D 212, 228
 Linden, van 114
 Lundblad, D 228
 Maenen CSSP, R 192
 Martens, C H C M 66
 Minderop, L B A 67
 Montevecchi, A 50
 Moreu, J M 158
 Mund, K 37, 72, 79
 Nuño OCarm, C A C 172, 216
 Odekerken, A A M 19, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 269, 283
 Oor, V 57, 77, 128, 157
 Orcessi, E P 173, 174
 Paletti, 177
 Peeren, A P 28
 Philips OCarm, C 172, 216, 218
 Piotrowski, H J 85, 134, 176, 177, 220
 Plas, A van de 114
 Ploeg CSSP, P van der 77, 78
 Prinsen, C 185
 Proença Sigaud, G 170
 Rassel MHM, E van 22
 Raul, 172, 173
 Redemptus OFMCap 71
 Regout, W 28
 Riel, J A van 175, 176
 Rijckevorsel, B M C van 20
 Rijsbergen CM, G van 121, 127
 Rimmelzwaan, F C A 31, 38, 40
 Ruygrok, L W A 55, 156, 192
 Ruyter WP, P M J de 69, 101, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 127, 129, 131, 133, 154
 Samain, J 226
 Scheele, D 213
 Schillebeeckx WP, K 227
 Schreurs SMM, R P M 22
 Schreurs CICM, C 165, 166
 Sikkelerus W P van 48
 Smut, C P G J 85, 119, 120
 Soet, J F A de 146
 Sondaal SJ, B 33
 Steenhoven, G C van den 207
 Stormans, H L F M 55, 77, 78, 94, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 109, 111, 115, 121, 122, 130, 131, 136, 137, 147, 151, 152, 155, 156, 157, 163, 165, 166,

169, 170, 173, 189, 190, 192, 269, 275,
 288
 Strick CSSp, J H 25, 33
 Systemans SSCC, E 179, 180
 Teepe WP, A A I 67, 69, 118, 124
 Thurlings, Th L M 251
 Van de Velde, D A J L 114, 115, 136, 184,
 185, 186, 188, 189, 190, 193, 194, 222,
 224, 225, 227, 230, 231, 232, 234, 236,
 278
 Ven, F J H M van der 36, 55, 65, 67, 68,
 71, 74, 77, 79, 86, 99, 117, 119, 120, 121,
 122, 123, 126, 127, 135, 148, 152, 170
 Ven, F W M van der 9, 106, 108, 166,
 205, 207, 217, 236, 239, 242, 243
 Ven WP, G W M van der 20, 22, 23, 25,
 26, 32, 33, 41, 269, 270, 283
 Verbouw, E S 186, 187, 190, 222, 224,
 232, 234, 239
 Verhaak, C 101
 Verhoef, A G 217
 Vernet SJ, A 82
 Verschure CICM, A L C M 108, 166
 Vilders, J 54
 Visser, C 103, 104
 Vogel, A 184
 Voorst tot Voorst, Baron E T M van 177,
 179, 205, 207, 219, 220, 221, 232, 234
 Vos, P de 175, 203, 234, 235, 236
 Vos, A 154, 157, 182
 Vries SCJ, H G M 158, 194, 217, 232, 234
 Vrieze, J H de 36, 54
 Wap OFMCap, A W M 105
 Wassing, Th H Th 54, 55, 100, 104, 108,
 151, 152, 154, 173, 174, 177, 179, 189,
 190, 193, 199, 203, 206, 207, 218, 221,
 230, 231, 275, 277, 288, 290
 Waterschoot, J van 228
 Went-Van der Vring, A E A 154
 Wessum, J M van 9, 55, 57, 77, 79, 82,
 83, 86, 117, 119, 124, 127, 146, 169, 174,
 178, 189, 232, 234, 236
 Weve, J J 27, 31, 32, 34, 36, 37, 38, 39,
 65, 71, 73, 77
 Wienk OCarm, H 169
 Wilbers CICM, H A A 118
 Wing SJ, J van 22
 Wissing, H J 232, 236
 Woltermann, H 182, 203, 206, 214, 215,
 218, 220, 221
 Wouterlood, N J 36, 37, 71
 Wouters WP, A 21, 26, 73, 74, 82, 83, 85,
 86, 122, 210, 215

Scripta van het Katholiek Documentatie Centrum en
het Katholiek Studiecentrum te Nijmegen

1. O. Lankhorst, *Voorgoed geboekstaafd*
2. P. de Haan, *Van volgzame elitestrijder tot kritische gelovige*
3. J.J.G. Prick, *Heel de zieke mens*
4. A.G. Verhoef, *Een bevlogen onderneming*

Stellingen

1 In de laatste jaren van het Tweede Vaticaanse Concilie functioneerde er in Rome een door het Vaticaan geprotegeerd reisbureau onder de naam Catintour. Dit bureau heeft naam gemaakt wegens het organiseren van de reizen voor paus Paulus VI en paus Johannes Paulus II. De Vaticaanse autoriteiten beseften toen kennelijk onvoldoende dat er bij Raptim, met haar internationale en kerkelijke status, reeds veel kennis en ervaring aanwezig was voor het organiseren van reizen.

2 Van invloed van buitenlandse missie-, zendings- en ontwikkelingswerkorganisaties op het beleid van Raptim België en Raptim Nederland was en is nauwelijks sprake. Omdat de gebruikers van de diensten van genoemde Raptims voor 70 a 80 procent uit buitenlanders bestaat, kan worden gesteld dat het cooperatieve beginsel is veronachtzaamd. Het ware wenselijk bezits- en bestuursverhoudingen zodanig te wijzigen, dat de betrokkenheid van alle klanten bij het beleid wordt vergroot.

3 Oecumene is een wijze van kruisbestuiving.

4 Liplezen (spraakafzien) is een praktisch hulpmiddel voor een slechthorende om zijn medemensen beter te verstaan. Voor hem geldt een goed liplezer heeft aan een halve lip genoeg.

5. De persoonlijke opvattingen en ambities van het management zijn voor het welslagen of mislukken van een internationale fusie van grotere betekenis dan de culturele verschillen tussen de inwoners van de landen waar de te fuseren ondernemingen werkzaam zijn.

6 Het is merkwaardig dat in de gezondheidszorg patientvriendelijk verplegen niet als een pleonasme wordt beschouwd.

7 Onderwijsautoriteiten in Nederland komen langzamerhand tot het inzicht dat studeren geen renbaan maar een loopbaan is

8 Het deed de remonstrantse dominee-dichter P A de Genestet (1829-1861) verdriet dat de leerstelligheid van de Nederlandse theologen voortdurend aanleiding gaf tot het ontstaan van nieuwe protestantse kerkgenootschappen. Het bracht hem tot de ontboezeming "Zet ze uit de kerk! dus roept ge luid. Zet liever gij uw kerk wat uit." Het is niet uitgesloten dat deze vermaning van ongeveer anderhalve eeuw oud ook voor de Rooms-Katholieke Kerk aan betekenis wint

9 Toen N Armstrong op 21 juli 1969 als eerste mens voet op de maan zette, beweerde de filosoof Cornelis Verhoeven dat Armstrong noch zijn mederuimtereizigers op de maan geweest waren. Volgens hem hadden zij een stukje van de aarde naar een andere planeet verplaatst en waren dus 'thuis' gebleven. Naar analogie hiervan kan gezegd worden dat veel vakantiegangers het hen omgevende meetorsen en dus niet echt van huis zijn.

10 De organisatorische ontkoppeling van de elektriciteitsproductie- en -distributiebedrijven blijkt zichzelf al na een paar jaar overleefd te hebben. De door de tegenstanders van deze ingreep voorspelde efficiency-nadelen als gevolg van schaalverkleining zijn uitgekomen, gelet op de fusieplannen die in deze bedrijfstak bestaan

11 De effectiviteit van medische hulpprogramma's ten behoeve van de bevolking van ontwikkelingslanden wordt sterk vergroot, wanneer deze gepaard gaan met het opzetten van een opleiding voor medische specialisten in die landen. De werkwijze van de Stichting *Operation Eardrop* te Zutphen, die medische teams uitzendt voor chirurgische hulp aan dove en slechthorende kinderen in Kenia en tevens bijdraagt aan de opleiding in micro-chirurgie van Keniaanse KNO-artsen, kan als voorbeeld dienen

12 Pensioen kan worden aangemerkt als 'uitgesteld loon'. Het zou daarom logisch zijn dat de fiscus het arbeidskostenforfait onverkort op deze vorm van beloning van toepassing verklaart

Na de Tweede Wereldoorlog waren snelle transportmiddelen ten behoeve van de missionarissen gewenst, omdat er ten gevolge van de oorlogssituatie een grote vertraging in de aflossing was ontstaan. Om in deze behoefte te voorzien werd door en voor de missie in 1949 de Reisorganisatie Raptim opgericht. Het charteren van vliegtuigen bracht uitkomst. Wegens de prijs en de service die Raptim kon bieden, speelde deze Nederlandse reisorganisatie een belangrijke rol in het vervoer van alle missionerende ordes en congregaties.

Het Nederlandse voorbeeld vond navolging, in eerste instantie in Canada, Duitsland en Frankrijk. Om de mondiale activiteiten van Raptim te accentueren werd in 1955 in Rome een overkoepelende organisatie opgericht. Raptim Rome werd in 1969 echter weer opgeheven wegens gebrek aan levensvatbaarheid. In de ogen van de kerkelijke autoriteiten was vooral de internationale dienstverlening van Raptim te commercieel van opzet.

De nationale Raptim-organisaties gingen nu hun eigen weg. Zij dienden het belang van de missie en later ook van het zendings- en ontwikkelingswerk door commerciële activiteiten te ontplooiën op de ideële reismarkt. Deze opzet gaf aanleiding tot een voortdurende spanning tussen commercie en idealisme.

Raptim België en Raptim Nederland groeiden uit tot multinationale organisaties. De Belgische organisatie vestigde zich in Canada, Spanje, de vs en Zwitserland. Raptim Nederland verwierf vestigingen in Brazilië, Canada en Italië. Zelfstandige Raptims bestonden in Argentinië, Duitsland, Frankrijk en Indonesië. In 1988 fuseerden de Nederlandse en de Belgische Raptim-organisaties. In 1992 moest echter worden geconstateerd dat deze fusie geen succes was. In dat jaar viel de beslissing om tot ontvechting van beide organisaties over te gaan.